

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**Gustavo Dicki Freitas**

**Implantação da gestão por competências em um hospital público universitário:  
impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar**

**Porto Alegre  
2017**

**Gustavo Dicki Freitas**

**Implantação da gestão por competências em um hospital público universitário:  
impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar**

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado  
ao Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

**Porto Alegre**  
**2017**

## CIP - Catalogação na Publicação

Freitas, Gustavo Dicki

Implantação da gestão por competências em um hospital público universitário: impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar / Gustavo Dicki Freitas. -- 2017. 152 f.

Orientador: César Augusto Tejera De Ré.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Gestão por Competências no Serviço Público. 2. Hotelaria Hospitalar. 3. Avaliação de Desempenho. I. De Ré, César Augusto Tejera, orient. II. Título.

**Gustavo Dicki Freitas**

**Implantação da gestão por competências em um hospital público universitário:  
impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar**

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado  
ao Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Conceito Final:

Aprovado em: 26 de outubro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer – PPGA/UFRGS

---

Profa. Dra. Silvia Generali da Costa – PPGA/UFRGS

---

Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

---

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera de Ré – PPGA/UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho teve o estímulo e o apoio de muitos. A oportunidade de agradecer é também um risco que corro de deixar de mencionar alguém. Assim, peço desculpas antecipadamente.

Minha mãe Lisete e meu pai Reny: pelo amor, suporte e incentivo à educação desde sempre. A oportunidade de ter ensino de qualidade, vivência de alguns anos no exterior e uma carreira profissional que me realiza, foi porque vocês abriram mão de muita coisa para me proporcionar isso. Meu eterno agradecimento por possuir uma família maravilhosa como a nossa e que tanto contribuiu para a realização desse projeto!

Minha irmã Mariana por estar sempre ao meu lado, especialmente nesse último ano de profundas transformações. Teu amor e lealdade me fizeram mais forte. Obrigado pela escuta, amor e paciência. É um privilégio raro ter uma irmã que é sua melhor amiga!

Minha tia Isa, pela preocupação, interesse, apoio e acompanhamento durante essa jornada.

À UFRGS pelo ensino de qualidade e de referência. A oportunidade de ter estudado nessa Instituição foi a realização de um grande projeto de vida.

À Escola de Administração e seus excelentes professores por proporcionar através do Mestrado Profissional a chance de profissionais das mais diversas áreas aprofundarem seus conhecimentos e adotar metodologia no estudo de situações aplicadas nas suas organizações.

Ao professor Dr. César Augusto Tejera De Ré por ter sido mais que um orientador; obrigado pela paciência, apoio, troca de experiências nas aulas e nas conversas no gabinete sobre assuntos acadêmicos e profissionais. Tenho muita admiração pela sua trajetória e serás sempre um exemplo para mim.

Às professoras Dra. Silvia Generali da Costa e Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer pela sensibilidade e pelas valiosas contribuições na fase de qualificação do projeto e pela participação na banca examinadora. Muito obrigado!

À professora da UNISINOS, Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, obrigado por gentilmente aceitar o convite para compor a banca examinadora deste trabalho e pelas importantes considerações.

Ao HCPA por proporcionar desenvolvimento e amadurecimento profissional nessa Instituição que é referência em saúde e profissionalismo.

Aos gestores Ademir Rama, Ana Paula Coutinho, Amarante Menezes, Denise Severo e Joel Pons, que incentivaram esse projeto e foram flexíveis para permitir as rotinas de aulas e estudo.

Aos colegas de trabalho da Coordenadoria de Hotelaria Hospitalar e da Coordenadoria de Gestão de Pessoas pelo entendimento e apoio no desafio de conciliar a vida acadêmica e profissional e também na coleta de informações.

Aos participantes da pesquisa por terem dedicado seu tempo e energia nos grupos focais e entrevistas e que foram fundamentais para a construção desse trabalho. Sem vocês esse estudo não teria sido realizado.

Colegas de mestrado pelo compartilhamento de conhecimento, experiências, ansiedades e também pelos momentos de diversão!

Amigas: Isabela, Liana, e Rachel e amigos que não mencionei mas que sabem que nas vezes que não estive presente foi por uma boa causa (a mesma desculpa de sempre: o mestrado!).

Às vizinhas-amigas: Jaque, Dalva e Laura pela amizade e suporte em momentos difíceis que passamos juntos, não sei como seria ter superado sem nosso apoio mútuo; e ainda à vizinha-amiga-psicóloga-professora Priscila Detoni, que compartilhou suas experiências, saberes e livros!

Ao Pai Celestial pela minha vida e pela oportunidade de passar por essa jornada de crescimento e desenvolvimento.

“You can design and create, and build the most wonderful place in the world.  
But it takes people to make the dream a reality.”

Walt Disney

## RESUMO

Este estudo objetivou analisar como está acontecendo o processo de implantação de um Programa de Gestão por Competências na percepção dos supervisores de Hotelaria Hospitalar no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. A relevância do estudo está apoiada na importância do tema, no papel social da Instituição e pelas pesquisas sobre gestão por competências na área de hotelaria hospitalar ainda não terem sido plenamente exploradas. O percurso metodológico deste estudo foi desenhado por uma pesquisa qualitativa descritiva por meio de estudo de caso. Para a realização desta pesquisa contou-se com a participação de onze supervisores de hotelaria hospitalar e um profissional da área de Gestão de Pessoas do hospital. A coleta de dados foi realizada através de grupos focais, entrevista semiestruturada e análise documental. A revisão da literatura contemplou o conceito de competências, avaliação de desempenho, gestão de desempenho por competências, levantamento de competências e gestão por competências no serviço público brasileiro. A apresentação dos resultados foi organizada em três categorias principais (conhecimento sobre gestão por competências, implantação do Programa de Gestão por Competências e dificuldades no Programa de Gestão por Competências) e onze subcategorias. Os resultados apontaram que os supervisores possuem um entendimento sobre competências baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e que o processo de gestão por competências envolve acompanhamento e participação das lideranças para que os resultados esperados sejam alcançados. A implantação de um sistema de avaliação de desempenho por competências, na visão dos participantes, era necessária para melhor acompanhar e desenvolver suas equipes e constatou-se que esse processo ainda está em andamento. Foram identificados aspectos relevantes quanto à metodologia empregada para capacitação e sua importância nas demais etapas da implantação. As dificuldades encontradas pelos participantes referem-se ao sistema operacional adotado e ao forte vínculo do resultado da avaliação aos processos de crescimento profissional e remuneração que se relacionam ao desafio de fortalecimento do propósito de desenvolvimento como foco do programa.

Palavras-chave: Gestão por Competências no Serviço Público. Hotelaria Hospitalar. Avaliação de Desempenho.



## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze how the process of implementation of a Competency Management Program in a public, general and university hospital is taking place from the perspective of hospital hotel services supervisors. The relevance of the study is supported by the importance of the theme, the social role of the Institution and the research on competency management in the hospital hotel services area, which have not yet been fully explored. The methodological course of this study was designed by a descriptive qualitative research through a case study. For the accomplishment of this research was counted on the participation of eleven supervisors of hospital hotel services and a professional of the hospital human resources. Data collection was done through focus groups, semi-structured interview, documentary analysis and participant observation. The review of the literature contemplated the concept of competencies, performance evaluation, competences performance management, competency survey and management by competences in the Brazilian public service. The presentation of the results was organized into three main categories (knowledge on competence management, implementation of the Competence Management Program and difficulties in the Competence Management Program) and eleven subcategories. The results showed that supervisors have an understanding of competencies based on knowledge, skills and attitudes and that the process of management by competences involves the follow-up and participation of the leaderships for the achievement of expected. The implementation of a performance evaluation system by competencies, according to the participants, was necessary to better follow up and develop their teams and it was verified that this process is still in progress. Relevant aspects were identified regarding the methodology used for training and its importance in the other stages of the implementation. The difficulties encountered by the participants refer to the operational system adopted and the strong linkage of the evaluation result to the processes of professional growth and remuneration which relate to the challenge of strengthening the purpose of development as the focus of the program.

**Keywords:** Management by Competencies in the Public Service. Hospital Hotel Services. Performance evaluation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Tabela 1 – Distribuição dos Supervisores elegíveis por área e turno de trabalho .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 1 – Estrutura norteadora do estudo .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 2 – Perfil dos Participantes .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 3 – Categorias de Análise e Subcategorias .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 4 – Missão, Visão e Valores do HCPA .....</b>	<b>72</b>
<b>Quadro 5 – Competências Institucionais do HCPA .....</b>	<b>73</b>
<b>Quadro 6 – Relação entre Missão, Visão e Valores e Competências Institucionais do HCPA .....</b>	<b>73</b>
<b>Quadro 7 – Ciclo da Gestão por Competências do HCPA .....</b>	<b>85</b>
<b>Quadro 8 – Conceitos empregados na Gestão por Competências do HCPA .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 1 – Inter-relação entre as subcategorias de análise .....</b>	<b>115</b>
<b>Quadro 9 – Síntese da discussão apresentada .....</b>	<b>127</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGHUse – Aplicativos de Gestão para Hospitais Universitários

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EaD – Educação à Distância

EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCIH – Comissão de Controle de Infecção

CEB/CNE – Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação

CEP/CONEP – Comitês de Ética em Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CTI – Centro de Tratamento Intensivo

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GPPG – Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação

JCI – *Joint Commission International*

HCPA – Hospital de Clínicas de Porto Alegre

MEC – Ministério da Educação

PGRSS – Programa de Gerenciamento de Resíduos em Serviços de Saúde

SEST – Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	15
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo Geral .....	19
1.2.2	Objetivos Específicos .....	20
1.3	JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1	CONCEITO DE COMPETÊNCIAS .....	22
2.2	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	26
2.3	LEVANTAMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	28
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	31
2.5	A GESTÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM COMPETÊNCIAS .....	34
2.6	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO.....	35
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
3.1	APRESENTAÇÃO DO CASO .....	41
3.2	CENÁRIO DE ESTUDO E SUJEITOS PARTICIPANTES .....	44
3.3	PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	48
3.3.1	Planejamento e condução dos Grupos Focais .....	51
3.3.2	Planejamento e condução da entrevista semiestruturada.....	53
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	54
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1.	CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	59
4.1.1	Conceito de competências.....	59
4.1.2	Diferenças entre Gestão de Desempenho e Gestão por Competências .....	61
4.2.	IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	64
4.2.1	Objetivos do Programa .....	64
4.2.2	Processo de transição .....	68
4.2.3	Levantamento de competências .....	71

4.2.4 Capacitação.....	79
4.2.5 Conceitos empregados na gestão por competências .....	85
4.2.6 Perspectivas e contribuições.....	88
4.3 DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	92
4.3.1 Tecnologia empregada.....	92
4.3.2 O processo de avaliação.....	96
4.3.3 Crescimento na Carreira e Remuneração.....	104
5 SÍNTESE DOS RESULTADOS .....	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE A – GUIA DE TÓPICOS DOS GRUPOS FOCAIS.....	144
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS GRUPOS FOCAIS.....	145
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DADOS DEMOGRÁFICOS .....	146
APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFISSIONAL DA CGP DO HCPA.....	147
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....	148
ANEXO A – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO HCPA 2015-2016 .....	149
ANEXO B – ORGANOGRAMA DO HCPA E DA VICE-PRESIDÊNCIA ADMINISTRATIVA.....	150
ANEXO C – ORGANOGRAMA DA COORDENADORIA DE HOTELARIA HOSPITALAR .....	151
ANEXO D – FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO DAS ÁREAS PARA PROJETO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO NO HCPA.....	152
ANEXO E – TERMO DE COMPROMISSO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS INSTITUCIONAIS .....	153
ANEXO F – PARECER FINAL DE APROVAÇÃO DO ESTUDO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA DO HCPA .....	154

## INTRODUÇÃO

As alterações na economia capitalista estão impondo novos critérios de gestão, em especial na gestão de pessoas. Houve um giro fundamental no processo de trabalho, o qual se baseava em cargos, com tarefas e responsabilidades claras e bem definidas, para o trabalho estruturado com base em resultados e competências (BRUNET; ZAVARO, 2014). Essa ideia não é nova. Há muito Lawler (1994) defende que a organização se baseie em competências e não em cargos para que seja bem sucedida.

A forma tradicional de gerir pessoas baseava-se na posição ocupada (o importante era o cargo e não a pessoa) e na consequente descrição do mesmo. Buscava-se descrever as tarefas e trabalhos a serem feitos pelo ocupante. A ideia era que através da descrição detalhada das tarefas e da padronização das funções, obtinha-se, necessariamente, produtividade (a organização racional do trabalho de Taylor). O foco, portanto estava na ocupação e não na pessoa. A seleção de profissionais era realizada com base nas características dos indivíduos e, uma vez contratados, eles passavam a ser administrados com base no cargo.

Com as transformações e o aumento da complexidade no ambiente profissional, incluindo *downsizings* e *resizings*, as organizações atentaram para a importância de não só avaliar a entrega realizada pelo funcionário no desempenho de sua função, mas também a maneira como essa entrega é realizada. O foco mudou para a pessoa. O trabalhador passou a ser importante para o desempenho da organização, exigindo-se uma força de trabalho mais flexível, multiquificada e comprometida com os objetivos da organização.

As mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais forçaram as organizações a revisarem suas práticas de administração em busca de adequação aos novos desafios e transformações em busca de competitividade. Elas tomaram consciência que o seu desempenho está condicionado às competências individuais de seus funcionários e ao seu desenvolvimento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

As mudanças tecnológicas, do mesmo modo, fazem com que as tarefas mudem constantemente. Assim, o foco não pode mais ser o cargo e sim a pessoa, pois as competências individuais são mais duradouras do que as tarefas.

Devido a sua significância no contexto global, a discussão sobre

competências individuais já foi amplamente tratada por diferentes abordagens. Entre elas pode-se mencionar a Corrente Americana (com ênfase no indivíduo); a Corrente Inglesa (com foco no cargo/função); a Corrente Francesa (destacando o aspecto multidimensional) e a Corrente Brasileira, que adaptou a abordagem francesa à realidade do Brasil (GONÇALVES; SAWITZKI; SCHEFFER, 2012).

Com o objetivo de direcionar os trabalhos no planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências nas diferentes esferas organizacionais, os modelos de gestão sustentados no conceito de competências tem sido bastante utilizados por empresas (FREITAS; BRANDÃO, 2005). A intenção por trás desses modelos é estabelecer uma conexão entre direção estratégica, processos de gestão de pessoas, desempenho e comportamento individual no ambiente de trabalho (SODERQUIST; PAPALEXANDRIS; PRASTACOS, 2010).

Do gestor de equipes, por consequência, demandou-se a necessidade de estar habilitado a avaliar e desenvolver as competências de seus subordinados. Esse processo de melhoria de desempenho, “que pode envolver acompanhamento, orientação, avaliação, educação e aconselhamento, reduz os conflitos interpessoais, ajuda na definição de metas e estreita os laços entre líder e subordinado” (COSTA, 2014, p. 15).

A gestão por competência passa então a identificar quais são as características daquelas pessoas que são mais bem sucedidas na execução de seu trabalho (que obtém mais sucesso) e, através de programas de desenvolvimento, generalizá-las para todos os trabalhadores. O modelo de gestão por competência, portanto, não é simplesmente identificar uma lista de comportamentos, habilidades e atitudes desejadas (como simplificadaamente muitas empresas o fazem, especialmente aquelas que adotam um modelo padronizado de gestão por competências).

Esse modelo de gestão vai mais além, onde seu objetivo é apontar as características pessoais que permitem o sucesso profissional de uma pessoa, o que era totalmente negligenciado ou desconsiderado no modelo tradicional, pois a lógica era a de que a organização racional do trabalho faria com que todos trabalhassem da mesma forma.

Esses novos padrões de desenvolvimento modificaram também as relações entre Estado, mercado e sociedade. Para atender às demandas dos cidadãos e da economia, o Estado buscou mudanças organizacionais e novas metodologias de

trabalho, incluindo nesse aspecto as competências necessárias para que determinadas posições sejam ocupadas (CARVALHO *et al.*, 2009).

A Constituição Federal de 1988 contribuiu com progressos na administração pública brasileira, demandando ajustes na produção e oferta de serviços públicos. Nesse cenário, o gestor público é exigido para atender às necessidades dos usuários, que buscam serviços com melhor qualidade e ainda zelar pela motivação e satisfação de seus funcionários (GONÇALVES; SAWITZKI; SCHEFFER, 2012).

A gestão de desempenho por competências passou a ser empregada no serviço público do Brasil conforme o Decreto Nº 5.707/2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

A partir dessa legislação, muitos órgãos federais “vêm, nos últimos anos, envidando esforços para implementar esse construto contemporâneo em suas ações de gestão de pessoas” (SANTOS, 2010, p. 249).

Em busca de atualização e posicionamento competitivo com foco no crescimento e expansão que estão em andamento para os próximos anos, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre buscou remodelar sua ferramenta de avaliação de desempenho de funcionários em linha com a estratégia e valores institucionais.

Para isso, a Instituição inseriu em seu Planejamento Estratégico de 2015-2016 (Anexo A) a implantação do processo de gestão de desempenho por competências dentro da perspectiva de Inovação e Crescimento na dimensão de Valorização das Pessoas.

Para analisar este processo de mudança foi realizada uma pesquisa junto aos supervisores de hotelaria hospitalar da Instituição, pois além da relevância desse acontecimento para a organização, foram constatadas lacunas investigatórias envolvendo os temas gestão de desempenho e gestão por competências na área de hotelaria hospitalar.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Grande parte da vida das pessoas é passada dentro de organizações como escolas, universidades e empresas. Não é comum, no entanto, a reflexão de que



para a maioria dos indivíduos a sua vida vai começar e poderá terminar em uma dessas organizações: um hospital (GLASS, 1991). Hospitais são estruturas complexas, altamente profissionalizadas que exigem uma padronização e confiança nas habilidades de seus profissionais para uma apropriada funcionalidade (MINTZBERG, 1994; 2003).

O setor da saúde, conforme exemplificado por Zarifian (1999), assume também a responsabilidade de adaptar-se às transformações das condições de saúde da população. Nesse sentido, ao propor uma discussão sobre produção industrial de serviço, o autor expõe que o serviço deve intervir sobre as condições de utilização ou sobre as circunstâncias de vida do cliente ou usuário para que corresponda às suas demandas e expectativas.

Para corresponder a essas expectativas, mesmo com todos os avanços tecnológicos, são os profissionais da área da saúde que de fato determinam a qualidade dos serviços que serão ofertados e os seus impactos na condição de saúde das pessoas. Dessa forma, o sucesso das ações de saúde baseia-se de forma significativa na qualidade da gestão dos processos de trabalho dos profissionais da área. As organizações de saúde distinguem-se por serem complexas e por consequência, as instituições públicas enfrentam profundos desafios no desempenho de seus trabalhadores (IRIGOIN BARRENNE; VARGAS ZUNIGA, 2004).

Em busca da integração de ações relacionadas à gestão de pessoas, correspondendo com os valores Institucionais e com o planejamento estratégico, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) lançou em 2016 o Programa de Gestão por Competências. O foco dessa mudança estava na identificação, desenvolvimento e aplicação de competências dos profissionais em suas atividades diárias (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2016).

A decisão por aplicar esse modelo nas práticas de gestão de pessoas foi baseada em um alinhamento aos padrões que já existiam no mercado e reflete uma preocupação em estar afinada com a missão da Instituição de “ser um referencial público em saúde, prestando assistência de excelência, gerando conhecimento, formando e agregando pessoas de alta qualificação” (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2017).

Com a implantação desse programa, a Instituição busca a divulgação das expectativas da empresa e das lideranças sobre o trabalho de seus funcionários,

identificar as competências mais desenvolvidas e aquelas que precisam ser aprimoradas em seus profissionais e, por fim, reconhecer as competências necessárias que devem ser aplicadas nas atividades para melhoria do atendimento prestado aos usuários e pacientes (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2016).

Como se pode observar nesse caso do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, a adaptação de conceitos e práticas de gestão de pessoas do setor privado no setor público é algo que tem ocorrido com cada vez mais frequência. É importante reconhecer também que, apesar da legislação federal abordar a gestão de desempenho e a gestão por competências, o HCPA buscou a implantação desses modelos de forma espontânea.

No entanto, essas ações de adaptação requisitam cautela, pois a esfera pública possui características e peculiaridades específicas que necessitam especial atenção para que as experiências empresariais privadas tenham resultado na administração pública (BERGUE, 2014).

Da mesma forma, Pulakos (2011), alerta para que se tenha cuidado ao se adotar novas tendências, especificamente em gestão de desempenho, deixando-se de observar aspectos organizacionais importantes como infraestrutura e suporte para o bom resultado na implantação de um novo sistema.

Com essa readequação da ferramenta de avaliação para gestão por competências, o HCPA almeja a excelência e a consideração de características institucionais com a implantação de uma cultura com foco na captação, retenção, motivação e desenvolvimento das pessoas e das suas competências. O modelo busca desenvolver e empregar as competências da rotina de cada atividade profissional com acompanhamento dos gestores e *feedback* ao funcionário.

Na busca pela excelência em ensino, pesquisa e assistência, uma particular característica contribui para o HCPA ser um modelo nacional: possuir uma área de hotelaria hospitalar consolidada e estruturada, que conta atualmente com cerca de 600 funcionários.

No HCPA, a Coordenadoria de Hotelaria faz parte da Vice-Presidência Administrativa (conforme ilustra o Anexo B), que responde à Presidência da Instituição e compreende os Serviços de Hospitalidade, Higienização, Processamento de Roupas e Logística e Segurança (vide Anexo C).

Os serviços de hotelaria hospitalar tem se tornado cada vez mais uma forte

tendência em estabelecimentos de saúde com foco na qualidade e satisfação dos usuários. A partir da década de 1990, os hospitais passaram a ser inseridos na categoria de meios de hospedagem, pois possuem características físicas e de serviços semelhantes a hotéis. Na definição de Boeger (2011, p. 2):

a Hotelaria Hospitalar é a reunião de todos os serviços de apoio, que, associados aos serviços específicos, oferecem aos clientes conforto, segurança e bem-estar durante o seu período de internação ou em seu contato com a Instituição de Saúde.

A hotelaria hospitalar busca a excelência em serviços com foco na satisfação do usuário com destaque na humanização do atendimento e preocupação com o ambiente hospitalar (TARABOULSI, 2004).

Para oferecer aos seus clientes essas condições de bem-estar, a hotelaria hospitalar tem um enfoque em serviços de apoio que não fazem parte da área assistencial (enfermagem) e área médica, mas que contribuem na satisfação de pacientes, familiares e funcionários.

As áreas de apoio em um hospital são serviços de recepção (incluindo manobristas, mensageiros e telefonistas), serviços de higienização (profissionais de limpeza, camareiras e paisagismo), serviço de processamento de roupas (lavanderia, rouparia e uniformes), segurança, engenharia, nutrição e gastronomia.

Boeger (2011) destaca a importância da hotelaria hospitalar em instituições de saúde ao apontar que a área de enfermagem dedica cerca de 30% de seu tempo em atividades de apoio e solicitações não relacionadas diretamente ao cuidado do paciente. São exemplos dessas demandas: informações e atendimento a reclamações sobre serviços, solicitações de manutenção, limpeza ou alimentação. Com um serviço de hotelaria hospitalar, as instituições alcançam melhores resultados em indicadores assistenciais e de satisfação de clientes.

Como se percebe, a área de hotelaria hospitalar possui um importante papel em instituições de saúde, e especificamente no HCPA, tanto pelo número de funcionários como pelas atividades de apoio desempenhadas. Além disso, o destaque que um novo método de avaliação de desempenho possui em uma Instituição com mais de seis mil funcionários e que é referência em assistência e ensino na saúde pública do Brasil, se considera relevante a análise sobre a implantação e transição do modelo de gestão de desempenho para a gestão por competências na percepção de profissionais de hotelaria hospitalar.

É possível identificar que todo esse movimento de mudança de ferramenta de

avaliação de desempenho foi necessário, e parte dessa análise busca entender, na percepção desse grupo, como essa mudança está acontecendo, os desvios que ocorreram e os ajustes que estão sendo realizados.

Diante do exposto, por conta da relevância que a implantação do sistema de gestão por competências tem para a administração do HCPA, realizou-se o presente estudo, o qual busca responder à seguinte indagação:

Como aconteceu o processo de implantação da gestão por competências na percepção dos supervisores de Hotelaria Hospitalar do Hospital de Clínicas de Porto Alegre?

Conforme observado, não é pretensão deste estudo prescrever um modelo de gestão por competências.

## 1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de responder às questões de pesquisa apresentadas anteriormente, determinam-se o objetivo geral e os objetivos específicos para este estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Partindo da constatação que o Hospital de Clínicas de Porto Alegre está passando por uma importante mudança no processo de gestão de desempenho de seus funcionários e a relevância da área de Hotelaria Hospitalar na Instituição, objetivo geral deste estudo é saber:

Analisar o processo de implantação da gestão por competências na percepção dos supervisores de Hotelaria Hospitalar no Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, este estudo busca dentro da área de Hotelaria Hospitalar (sustentada pelos Serviços de Hospitalidade, Higienização, Processamento de Roupas e Logística e Segurança):

- Descrever o entendimento dos supervisores sobre o conceito de competências e gestão de desempenho por competências;
- Identificar a opinião dos supervisores com a sistemática de implantação da gestão de desempenho por competências;
- Identificar as dificuldades encontradas pelos supervisores na implantação da gestão de desempenho por competências.

### 1.3 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES

Os estudos de modelos aplicados na gestão de pessoas na área da administração hospitalar ainda precisam ser melhor explorados (PICCHIAI, 2008). Mais especificamente, o tema competências, apesar de ser amplamente tratado em diversos estudos nas áreas de Administração, Recursos Humanos e na Gestão em Saúde, ainda não foi plenamente abordado nos serviços de hotelaria hospitalar.

Em levantamento efetuado em trabalhos apresentados em eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), não foram encontradas publicações sobre hotelaria hospitalar (OLIVEIRA, 2014). Em verificação realizada em fevereiro de 2017 na mesma plataforma, nenhum artigo foi encontrado sobre o tema.

Na busca efetuada em agosto de 2017 no acervo do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com a palavra chave “hotelaria hospitalar”, foram localizados 51 trabalhos. Desses, nenhum abordou notadamente o tema competências na área. Grande parte das publicações no âmbito da saúde, mesmo que relacionadas à gestão de pessoas, tem se dedicado essencialmente às áreas médicas e de enfermagem.

Frente a esta realidade, onde a produção de trabalhos e pesquisas priva-se

de discutir setores “não assistenciais” das instituições de saúde, e, especificamente da área de hotelaria hospitalar, justifica-se a realização de um estudo sobre gestão por competências nesse campo, particularmente em uma situação de transição como a que o HCPA está vivendo.

A constatação das lacunas investigatórias e a importância que a adequada implantação da nova forma de avaliação tem para a Instituição e para seus gestores motivaram esse estudo. Além disso, como o pesquisador atua na Instituição na área de hotelaria hospitalar como Chefe da Seção de Lavanderia, o acesso a materiais e eventos relacionados à implantação da gestão por competências no HCPA propiciaram uma oportunidade distinta para realização deste trabalho para aprofundamento do tema e desenvolvimento profissional na área de atuação.

Adicionalmente, acredita-se que a pesquisa pode colaborar com os objetivos do PPGA-UFRGS, ao contribuir com material de estudo e de consulta sobre a transição e implantação da gestão de desempenho por competências em uma Instituição pública de saúde de grande porte, especificamente na área de hotelaria hospitalar. Além do mais, como o foco da pesquisa é um hospital público, as conclusões do estudo podem contribuir para a melhoria da qualidade de sua gestão, o que teria enorme relevância para a sociedade. Diante do exposto, entende-se que este trabalho atende aos requisitos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS.

As justificativas para a realização deste estudo são:

- Para a Instituição e gestores: poderá examinar se a metodologia e capacitação empregadas foram adequadas para garantir a aplicação adequada da nova forma de avaliação por parte das lideranças e funcionários, subsidiando o planejamento de treinamentos sobre o tema gestão por competências;
- Para o PPGA-UFRGS: poderá contribuir como material de estudo e consulta sobre a transição e implantação da gestão de desempenho por competências em uma Instituição pública de saúde de grande porte, especificamente na área de Hotelaria Hospitalar;
- Para a Sociedade: poderá promover uma discussão sobre práticas atuais de gestão de pessoas que já são utilizadas em empresas privadas na esfera pública e se elas podem contribuir na melhoria da qualidade da gestão hospitalar;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de aprofundar o tema deste estudo, a próxima seção inicia com uma abordagem sobre o conceito de competências. Na sequência é realizada uma breve diferenciação entre competências organizacionais e competências individuais. Após, são abordados os assuntos: levantamento de competências individuais, avaliação de desempenho e gestão de desempenho por competências. Por fim, apresenta-se uma verificação sobre a gestão por competências no serviço público brasileiro.

### 2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Apesar de não ser recente, o tema “competências” tem adquirido cada vez mais importância nos meios acadêmicos e empresariais. Isto ocorreu a partir das profundas transformações econômicas dos anos 70, como terceirização, *downsizing* gerencial, a busca contínua pela produtividade e o foco no cliente. O ajuste a essas mudanças passaram a exigir das organizações mais conhecimento, maior capacidade de raciocínio, comunicação e habilidade de relacionamento e na resolução de problemas, ampliando a abordagem do conceito de competências (BITENCOURT; BARBOSA, 2010).

A discussão sobre competências entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos iniciou em 1973 com o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* de David McClelland. Nesta obra, o autor debate a respeito da validade de testes de inteligência e aptidão no julgamento do sucesso individual e no processo de seleção em escolas, universidades e empresas norte-americanas, criticando o baixo grau de predizibilidade e a alta possibilidade de viés discriminatório das técnicas até então utilizadas. A importância de se considerar as características específicas para o crescimento do indivíduo e a avaliação das competências envolvidas no atingimento de resultados superiores também são destacadas nesse trabalho, que diferenciava aptidões, habilidades e conhecimentos (McCLELLAND, 1973).

Dentro da abordagem comportamental iniciada por McClelland, competências passaram a ser conceituadas como características efetivamente relacionadas a um desempenho profissional superior (BOYATIZIS, 1982) ou como uma “característica subjacente de um indivíduo a qual está relacionada com o critério de referência eficaz e/ou desempenho superior em um trabalho ou situação” (SPENCER; SPECER, 1993, p. 9).

Uma diferente corrente, desenvolvida na França a partir de 1980 e impulsionada por movimentos estudantis contra o conservadorismo e políticas acadêmicas, sugeriu que competências são os *outputs* de uma pessoa. Esse movimento levou à criação do *Bilan de Compétences* como ferramenta de avaliação de desempenho profissional (GOMES *et al.*, 2008).

Le Boterf (2003, p. 158) afirma que “o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir. Desenvolvê-los é, pois, intervir de modo coerente e pertinente nesses três polos.” O saber agir pode ser desenvolvido através de treinamento e pela experiência em situações profissionais; o querer agir é incentivado através de situações desafiadoras, de reconhecimento e de incentivo e o poder agir torna-se viável quando há um enredo favorável à formação de competências, de iniciativa e liberdade para agir. Para ser um bom profissional é preciso mais que ter conhecimentos ou habilidades; é necessário saber mobilizá-los no seu cenário profissional.

Segundo Zarifian (2012, p. 68), “competência “é o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. O autor sustenta que não é simplesmente acatar e cumprir com as normas, mas, além disso, assumir pessoalmente a responsabilidade pelas suas ações e consequências. Nesse sentido, Zarifian ilustra que funcionários de base podem possuir variados motivos para ter dúvidas e evitar correr esses riscos, optando por vezes deixar para as lideranças certas responsabilidades para evitar a ameaça de não obter sucesso ou uma avaliação negativa.

Outra categorização de competência na literatura científica refere-se ainda à divisão entre *hard* e *soft*. A competência *hard* é definida como o desempenho profissional e determinada pela *performance* organizacional. A competência *soft* incorpora as características pessoais do funcionário e o seu comportamento, que contribuem para o seu bom resultado no trabalho (KOLIÁCOVA, 2014).



Além das correntes teóricas norte-americanas e francesas, autores brasileiros também discutem o tema, que vem adquirindo diferentes sentidos para adaptar-se aos acontecimentos das organizações, como as dificuldades diárias que desafiam tanto as competências individuais e profissionais como as organizacionais (GONÇALVES; SAWITZKI; SCHEFFER, 2012).

Entre os autores brasileiros, Ruas (2000) refere que embora o significado de competências esteja adquirindo ultimamente uma abordagem mais adequada, não se restringindo ao saber e saber fazer, e sim na aptidão de colocar em prática essas capacidades em uma situação específica, o tema competências ainda se encontra em uma área um pouco indefinível da perspectiva conceitual e prática na relação entre pessoas (com seus conhecimentos e capacidades), organização (com rotinas e procedimentos) e ambiente externo (clientes, mercado e fornecedores).

Dutra, Hipólito e Silva (2000, p. 164), definem competência como:

capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input).

Dutra (2008, p. 30) reforça ainda que pode-se falar em competência somente “quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos”.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 188), o termo competência pode ser entendido como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Os autores sinalizam ainda que competência é apenas uma abordagem mais moderna de gestão para uma realidade organizacional ainda estruturada nos princípios do taylorismo-fordismo. Essa conclusão deve-se ao fato de que na literatura acadêmica e nas práticas administrativas as competências estão fortemente relacionadas às tarefas e às responsabilidades atribuídas a determinada função.

Esses autores destacam ainda que competências podem também ser relacionadas a verbos e expressões como: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica”. Essas competências vão além de habilidades e conhecimento. São conhecimentos e habilidades colocados em ação (FLEURY E FLEURY, 2004, p. 48).

Como o ambiente de trabalho requer dos indivíduos, além de conhecimento, habilidades e atitudes, esse tipo de abordagem ao definir competência acaba sendo o mais admitido no ambiente organizacional e acadêmico por agregar importantes fatores relacionados ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Bitencourt (2001, p. 230) sugere o seguinte conceito de competência:

O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização).

Ao efetuar a discussão sobre o conceito de competência, Fernandes e Fleury (2007) propõem duas dimensões: o armazenamento (de conhecimentos, habilidades e atitudes) e a entrega desses atributos.

Para Antonello e Pantoja (2010, p. 83) a abordagem de competência tem o seguinte entendimento:

capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos de competência) pelo indivíduo frente a uma situação, atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas. O indivíduo também é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e a si próprio (auto-realização).

No Brasil, a Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação (CEB/CNE) institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Nesse documento, o artigo 6º, trás a seguinte definição de competência: “Entende-se por competência profissional a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (BRASIL, 1999).

Gomes *et al.* (2008, p. 223) sintetizam que o enfoque de competência adotado no Brasil no âmbito de pesquisa, converge para “conhecimentos, habilidades e atitudes, entregues para organização e que agregam valor econômico e social”.

As várias definições de competências, mesmo tendo sua origem em diferentes autores, escolas e períodos, exibem aspectos em comum. O destaque na

formação e nos resultados está presente nas correntes americanas, francesas e brasileiras. O foco na ação, na entrega, na mobilização e na aptidão pode ser observado nas correntes francesas e brasileiras e, por fim, a ênfase no desempenho aparece na corrente americana. Com isso, nota-se que o termo apresenta interpretações variadas permitindo ser pesquisado sob diferentes perspectivas (GONÇALVES; SAWITZKI; SCHEFFER, 2012).

Com base no levantamento realizado para esse estudo, foi utilizado o entendimento desenvolvido por autores brasileiros como Brandão e Guimarães (2001) e Fleury e Fleury (2001; 2004) por possuírem uma abordagem mais aproximada a fatores relacionados à atividade profissional e ao conceito adotado pelo HCPA.

## 2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Os atributos e comprometimento individuais dos profissionais de uma empresa, apesar de não serem facilmente mensurados, são comumente destacados pelas organizações por fazerem a diferença com relação aos seus competidores. Percebe-se então que as competências individuais exercem papel importante ao garantir vantagem competitiva organizacional através das pessoas que fazem parte da empresa. No entanto, a competência organizacional não é simplesmente o somatório das competências individuais ou das equipes, e sim resultado da associação e fortalecimento de recursos, qualificação e habilidades que resultam em uma competência coletiva que direciona e conduz a organização ao seu comportamento estratégico (GOMES *et al.*, 2008).

As competências organizacionais são formadas a partir da associação de recursos e das diferentes competências individuais. Assim, o resultado final é maior que a simples soma das competências de cada pessoa. As competências organizacionais situam-se em uma categoria mais geral (formadas nas unidades e funções). Dentro dessas competências, algumas se destacam como essenciais e são fundamentais na elaboração da estratégia de competição da empresa. São essas competências essenciais que provocam a percepção de diferenciação pelos clientes (FLEURY; FLEURY, 2004).

Prahalad e Hamel (1990) destacam que além de um conjunto de produtos e serviços, uma empresa é um portfolio de competências. As competências essenciais (*core competences*) de uma organização são o conjunto de habilidades e tecnologias que diferenciam uma empresa da concorrência, que não podem ser facilmente copiadas por ela e que trazem benefícios aos clientes. As habilidades que constituem as competências essenciais devem ser combinadas entre as pessoas para que elas possam identificar oportunidades de mesclar suas experiências. Para os autores, as competências aumentam à medida que elas são colocadas em uso e compartilhadas pelos indivíduos da organização.

No cenário organizacional, o termo competência é frequentemente relacionado à vantagem competitiva, ou seja, como algo que favorece a diferenciação entre os concorrentes. Gomes *et al.* (2008, p. 219) elaboraram a seguinte definição de competência organizacional:

Competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e para formação de vantagem competitiva sustentável.

A sustentabilidade se explica pelo fato de que as competências organizacionais não ocorrem de forma aleatória, nem são intermitentes. Adquirem perfil sistemático e comportamento consistente, ao longo do tempo, por serem incorporadas aos processos e rotinas organizacionais; em decorrência, caracterizam-se pela durabilidade e perfil de longo prazo.

As competências organizacionais levam à transformação de conhecimento técnico em resultados através da combinação dos recursos e ativos de uma empresa que são estimulados pelas competências dos indivíduos. Para atingir esse resultado, é importante possuir lideranças engajadas no desenvolvimento de competências, comunicação efetiva, liberdade de criação e comprometimento dos envolvidos (JÚNIOR; SANTOS, 2008).

A área de recursos humanos exerce papel essencial no desenvolvimento da estratégia da organização ao atentar para a atração, retenção e desenvolvimento das competências que estão alinhadas aos objetivos organizacionais. Para isso é importante que o departamento de RH tenha claro a relação entre competências organizacionais e individuais, não deixando de lado o papel importante de agregar valor para o funcionário no processo de desenvolvimento de competências (FLEURY; FLEURY, 2004).

Como as organizações são formadas por pessoas diferentes, elas exercitam

as suas competências de maneiras distintas. Isso quer dizer que os indivíduos percorrem diferentes caminhos ao efetuarem as entregas que a organização espera e necessita. Algumas pessoas podem dar destaque a suas habilidades de relacionamento interpessoal enquanto que outras utilizam de forma mais intensa o seu conhecimento técnico. Através dessa essencial diversidade, a organização vai evoluindo e descobrindo diferentes maneiras de alcançar sucesso, diferenciação e posição competitiva (DUTRA, 2009).

Gomes *et al.* (2008, p. 247), destacam que no processo de formação e/ou renovação de competências organizacionais, uma organização alcança alto grau de diferenciação quando “a sistematização dos processos e atividades envolvidos nessas competências (que se transformam em rotinas organizacionais) são influenciados pela cultura corporativa e incorporados aos valores da Instituição”.

Ruas, Antonello e Boff (2005) propõem dois tipos de competências organizacionais de acordo com o seu nível de competitividade. As competências organizacionais seletivas, que são as facilitadoras de diferenciação competitiva, como por exemplo, foco no cliente; e as competências organizacionais básicas, que são as que garantem a manutenção de uma empresa no seu segmento de mercado em médio prazo. Dessa forma, os autores sugerem que as competências organizacionais podem ser categorizadas em seletivas e básicas, além das excepcionais (*core competences*).

## 2.3 LEVANTAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A primeira etapa em um processo de implantação de um sistema de gestão por competências é o mapeamento de competências. Nessa fase, devem ser observados aspectos relacionados ao negócio da empresa, missão, visão, valores e o perfil das competências organizacionais e das pessoas (GRAMIGNA, 2007).

Nesse processo, é essencial que seja efetuada uma avaliação das competências requeridas pela organização. Dessa forma, durante esse trabalho é preciso levar em consideração não só o planejamento estratégico da organização, mas também as metas específicas de cada setor. É importante também analisar as ocupações existentes na empresa (“empregos-tipos”) e a ocupação da empresa, que

é o diferencial competitivo dela no mercado. Em síntese, é preciso “determinar qual é o conjunto dos “saber-fazer-críticos” de que dependerá sua competitividade”, atentando para a obtenção, manutenção e desenvolvimento dessas características (LE BOTERF, 2003, p. 202).

Dutra (2009) também concorda que o processo de levantamento de competências deve focar na identificação das competências organizacionais e dos processos essenciais da empresa. Após identificação das competências, é realizado o processo de agrupamento por áreas profissionais da organização. As competências definidas devem ser observáveis para facilitar o seu acompanhamento. Devem-se evitar descrições muito vagas, pois elas favorecem diferentes interpretações e não deixam claras as expectativas com relação ao desempenho. É sugerido também que as competências sigam uma escala em termos de complexidade de responsabilidade e de entrega.

Para efetuar o levantamento das competências individuais é comum que se reúnam em grupos de trabalho representantes dos funcionários, da organização e especialistas em competências. Entre as premissas para identificar ou determinar competências, deve-se ressaltar que elas sejam definidas a partir da tarefa a ser executada e não da formação do profissional e que esse trabalho seja uma construção participativa (IRIGOIN BARRENNE; VARGAS ZUNIGA, 2004).

Deve-se atentar para a quantidade de competências, sendo recomendado entre cinco e doze competências. Um número maior que doze competências pode ocasionar descrições coincidentes e tornar o processo de gestão por competências mais trabalhoso (DUTRA, 2008; PULAKOS, 2011).

Ao descrever as competências mapeadas, a estrutura do texto deve expor com clareza as expectativas quanto ao desempenho e comportamento do funcionário. Utilizam-se para isso verbos e objetos para especificar a ação, seguidos pelos critérios que apontam o padrão desejado e a condição em que se espera que a *performance* ocorra, como por exemplo: “atende aos cidadãos (usuários do serviço público) com presteza e cordialidade levando em consideração as suas expectativas e necessidades” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 183).

Especificamente na área da saúde, nos Estados Unidos, o Ministério da Educação e o Ministério do Trabalho, através do *Occupational Skills Standard Projects*, elencaram alguns padrões de competências gerais para esse segmento. Destacam-se as habilidades de conhecimento de riscos potenciais para clientes,

colegas de trabalho e para si mesmo; a prevenção de danos através de práticas seguras de trabalho e o cumprimento de procedimentos e normas de segurança (UNITED STATES OF AMERICA, 1996).

Um estudo para levantamento de competências do gestor da área da saúde realizado por Oderich (2001, p. 108) em uma empresa hospitalar referência na gestão de RH constatou que:

Os principais quesitos valorizados na empresa Saúde, segundo entrevistas e a análise documental são: liderança, trabalho em equipe, visão sistêmica, flexibilidade e adaptabilidade e a parte de conhecimento técnico como base, pelas necessidades da função.

No segmento da saúde, a habilidade de intervenção em determinadas situações está diretamente relacionada ao nível de formação e capacitação para executar as tarefas. O profissional desse segmento, além de cuidador, deve possuir responsabilidade sobre as atividades que desempenha em nível de assistência, educação e administração, sem deixar de lado a aptidão de bom relacionamento em equipe (GROHMANN; BATTISTELLA; BARATTO, 2012).

Boeger (2011) também destaca que sejam levadas em consideração as particularidades dos profissionais da área hospitalar em um modelo de gestão por competências. Para isso, o envolvimento da hotelaria hospitalar na construção dos perfis ocupacionais de seus profissionais, das competências essenciais, dos programas de avaliação e de desenvolvimento é extremamente recomendado.

A fase de levantamento e definição, no entanto, não encerra o ciclo de vida das competências. Draganidis e Mentzas (2006) dividem o ciclo de vida das competências em quatro fases. A primeira delas é, de fato, o mapeamento das competências que possam apoiar a organização a alcançar seus objetivos levando-se em consideração os perfis ocupacionais e o nível de proficiência em cada um deles. Logo após, vem a etapa de diagnóstico das competências, que vai identificar o estágio atual das competências dos funcionários e as lacunas existentes entre o existente e o desejável. Concluída essa etapa, é hora de desenvolver as competências dos profissionais para, em seguida, realizar a fase de monitoramento através de acompanhamento contínuo.

## 2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O ato de avaliar a si mesmo ou ao outro pode ser interpretado como uma ação natural, com busca ao aprimoramento e autodesenvolvimento. Desempenho, por sua vez, traduz uma ação ou comportamento. Ao se avaliar o desempenho no ambiente profissional, as pessoas ou a organização procuram traçar uma comparação entre o resultado atingido e o resultado esperado (BERGAMINI; RAMOS, 2007).

Dutra (2008, p. 69) define desempenho como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”. O autor sugere que o desempenho está sustentado em três dimensões que interagem entre si: desenvolvimento, esforço e comportamento. A primeira delas é a que estabelece as expectativas de uma organização sobre o desempenho do profissional. O esforço está relacionado ao grau de motivação da pessoa e de integração à empresa. Por fim, o comportamento, que se caracteriza por sua subjetividade de interpretação e deve ser trabalhado de forma independente às outras duas dimensões.

Na definição de Bergamini e Ramos (2007, p. 88) a avaliação de desempenho é “a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais”.

Nassif (2008) indica que a gestão do desempenho está sustentada em três dimensões: o saber (que é o conhecimento que o indivíduo possui sobre o seu desempenho na função e sobre as expectativas de sua liderança); o poder (que são as habilidades e outros recursos que a pessoa tem para executar seu trabalho) e o querer (que é motivação para realizar as atividades que são atribuídas ao funcionário). É importante ressaltar que o objetivo da avaliação é fazer uma análise do desempenho do funcionário, verificando se ele está de acordo com os requisitos da função e com as metas estabelecidas, comparando com outras pessoas que exercem atividades similares.

Cabe nesse momento apontar a diferenciação entre avaliação de desempenho e gestão de desempenho. A avaliação de desempenho caracteriza-se por ser uma descrição de pontos positivos e negativos de um funcionário, sendo realizada geralmente uma vez ao ano, baseada em acontecimentos passados, sem estabelecer continuidade e sem clareza de benefícios para os envolvidos e para a



organização. Por esse motivo é muitas vezes interpretada pelas equipes e gestores como uma formalidade criada pela área de recursos humanos. A gestão de desempenho, em contrapartida, é um processo contínuo, que identifica, avalia e desenvolve os resultados e comportamentos de pessoas e equipes alinhadas com as estratégias e objetivos da organização com olhos no passado e no futuro (AGUINIS; JOO; GOTTFREDSON, 2011; AGUINIS, 2013).

Segundo McGregor (1957), os protocolos de avaliação de desempenho são formulados para que atendam três necessidades: avaliação de desempenho para aumento de salário, promoção, transferências ou desligamentos; devolutivas aos funcionários sobre o seu desempenho na percepção da liderança (sugerindo alterações em conhecimentos, habilidades e atitudes) e oportunidade de orientação e aconselhamento. O autor sugere a mudança de foco de avaliação para análise. Dessa forma, o enfoque passa a ser mais positivo, onde os funcionários exerçam uma autoavaliação de suas características positivas e negativas.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p.44) afirmam que “a avaliação do desempenho de pessoal deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado”. Essa ferramenta de avaliação está sustentada em dois pilares principais: como uma oportunidade de desenvolvimento e como uma forma de controlar o que e como o funcionário executa as suas tarefas.

A gestão de desempenho, de forma geral, relaciona-se a três modelos fundamentais: o adaptativo cordial, o meritocrático e de desenvolvimento de pessoas. O primeiro modelo é característico de organizações que não adotam a gestão de desempenho formalmente instituída e os gestores tem pouca ou nenhuma influência nos processos e organização do trabalho. O modelo meritocrático está baseado na hierarquização social e premiações, como promoções ou remuneração conforme o envolvimento e resultados dos funcionários, e fundamenta-se na noção de igualdade nos processos de competição. Por fim, o modelo de desenvolvimento destaca a identificação de necessidades de desempenho e nas deficiências das competências. No cenário da administração pública do Brasil, o modelo de desenvolvimento deveria apresentar-se antes do meritocrático (BERGUE, 2014).

Para Bergamini e Ramos (2007) há quatro importantes utilizações da avaliação de desempenho: seleção de pessoal (com foco na antecipação de desempenho desejado); treinamento e desenvolvimento (claramente favorecidas

pelos resultados de uma avaliação de desempenho); administração de salários (podendo a recompensa remuneratória servir como um estímulo a comportamentos adequados) e movimentação de pessoal (transferências, desligamentos e promoções).

Por outro lado, Pulakos (2011) recomenda que primeiro seja definido um propósito de um programa de gestão de desempenho para que depois o mesmo seja desenvolvido. Esse objetivo central deve estar em sintonia com as metas e condições da organização e pode servir para tomada de decisão (como por exemplo, políticas salariais) ou para o desenvolvimento de pessoas. Se um mesmo modelo for utilizado para as duas finalidades, a autora sugere que sejam realizados dois momentos de avaliação: um para recapitular os aspectos envolvidos na tomada de decisão e outro para discutir as questões envolvidas no desenvolvimento.

Essa recomendação já havia sido proposta por Meyer, Kay e French Jr. (1965) ao afirmarem que é insensato um gestor exercer o papel de conselheiro para desenvolvimento de desempenho e, ao mesmo tempo, atuar como um juiz para ações relacionadas a remuneração de seu funcionário. Quando isso ocorre, naturalmente o avaliado assume uma postura defensiva, contribuindo assim para uma disputa entre as partes.

Quando o objetivo da avaliação é tomar uma decisão administrativa, os avaliadores podem ser mais tolerantes por estarem sujeitos a evitar consequências negativas relacionadas a um impedimento de aumento de salário ou positivas, na concessão de um incremento na remuneração. Nesse caso, o resultado das avaliações pode ficar concentrado nas camadas superiores. Por outro lado, quando focada em desenvolvimento, os avaliadores tendem a ser menos indulgentes, os resultados mais variáveis e mais precisos nos pontos fortes e necessidades de aprimoramento (ENAP, 2000; PULAKOS, 2011).

Orsi e Silva (2014) afirmam que um sistema de avaliação de desempenho pode atender aos dois propósitos de desenvolvimento e remuneração, desde que sejam tratados de forma distinta e em momentos oportunos. Para que isso ocorra, realiza-se um momento de *feedback* individual com foco no desenvolvimento. Em outra ocasião, as decisões relacionadas à remuneração são tomadas em forma de colegiado, pois devido à comparação entre diferentes desempenhos, permite-se a oposição de ideias e o compartilhamento na tomada de decisão.

## 2.5 A GESTÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

É importante nesse momento diferenciar dois termos que podem causar dúvida: a gestão **de** competências e a gestão **por** competências. Enquanto o primeiro refere-se ao processo de identificação, planejamento e desenvolvimento das competências necessárias ao negócio da empresa, o segundo conceito diz respeito à maneira como a organização divide as tarefas de seus grupos de funcionários de acordo com as competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999, grifo dos autores).

As organizações cada vez mais estão adotando em seus modelos de gestão de desenvolvimento de pessoas a abordagem por competência em seus mecanismos de avaliação (DUTRA, 2008). Especialmente entre os anos 1990 e 2000, elas passaram a adotar com mais frequência esse modelo de avaliação, recomendando-se para o bom resultado, que sejam definidos “padrões de desempenho comportamental que descrevam níveis de efetividade diferentes em cada área correspondente” (PULAKOS, 2011, p. 26).

Enquanto que o modelo tradicional de avaliação de desempenho caracteriza-se pela observação do desempenho do indivíduo em itens como pontualidade, relações interpessoais e motivação, classificados em escalas, a avaliação de competências tem seu foco nas “conquistas ou capacidades profissionais, e agrega as evidências dessas conquistas para reduzir ao máximo a subjetividade” (IRIGOIN BARRENNE; VARGAS ZUNIGA, 2004, p. 161).

Na visão de Mascarenhas (2008, p. 208):

Se a avaliação de desempenho tradicional enfatiza (mesmo que implicitamente) a “avaliação” e o “controle” dos comportamentos dos indivíduos (que deveriam adotar os papéis organizacionais que lhes eram prescritos), a avaliação de competências enfatizaria a “análise” e a promoção do “desenvolvimento”.

Por outro lado, os dois sistemas podem ser interpretados como complementares (avaliação do desempenho a partir da análise das competências importantes para a organização) e “como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo **gestão de desempenho baseada nas competências**” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 14, grifo dos autores).

A gestão de desempenho baseada em competências na visão de Draganidis

e Mentzas (2006) é a aplicação de um conjunto de competências de forma que o desempenho das pessoas contribua eficientemente e efetivamente para os resultados organizacionais.

Para Irigoin Barrenne e Vargas Zuniga (2004), a avaliação por competências é um recurso de análise entre o desempenho apresentado e o desempenho entregue. Através desse tipo de avaliação, busca-se realizar uma análise sobre as competências do profissional com base em referências uniformizadas, identificando as necessidades de aperfeiçoamento para que se atinja o patamar requerido para a competência. Para os autores, a avaliação de competências possui as seguintes características:

- Apresentam o nível esperado de competência profissional;
- Descreve padrões que considera uma execução bem realizada;
- Não é efetuada comparando-se a outros funcionários;
- Atua, de preferência, em situações de trabalho;
- Não foca em um momento específico, e sim em um processo;
- Reconhece as competências adquiridas durante a trajetória e funciona como maneira de orientação para o desenvolvimento e aprendizado.

Somente cada pessoa pode determinar o que é positivo para o seu desenvolvimento. No entanto, a realidade que se encontra nas situações de avaliação, parte do princípio que o superior conhece o bastante de seu subordinado para aconselhar o que é melhor para ele. Mesmo lideranças com conhecimento psicológico teriam dificuldade, pois o resultado de qualquer aconselhamento é o autoconhecimento de quem está sendo avaliado. Dessa forma, o papel mais apropriado dos superiores é apoiar seus funcionários a programar sua carreira e suas metas à realidade da organização (McGREGOR, 1957).

## 2.6 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Desde a redemocratização do Brasil, a gestão pública brasileira tem passado por transformações e adoção de novas práticas de administração. Seguindo exemplos inovadores de países desenvolvidos, tentou-se adotar experiências de gestão da iniciativa privada com o objetivo de modernizar a máquina pública.

Podem-se citar como referências adquiridas da gestão privada o foco no atendimento das necessidades do cliente e a adesão a boas práticas de gestão de pessoas. Mesmo assim, “a administração pública brasileira ainda carrega tradições seculares de características semifeudais e age como um instrumento de manutenção do poder tradicional” (MOTTA, 2007, p. 95).

As instituições públicas brasileiras passam por um período de mudança, em que são exigidos profissionalismo e gestores habilitados para lidar com cenários complexos de administração. A população também tem manifestado a necessidade de presteza e qualidade no fornecimento de serviços públicos e um conjunto de leis e decretos demandam das organizações públicas um novo olhar sobre a gestão de pessoas, mais capacitada e em conformidade com as exigências institucionais. (PEREIRA; SILVA, 2011).

Costa (2014) destaca que para se adaptar às mudanças, a conservadora cultura organizacional pública também vem seguindo práticas da iniciativa privada como programas de qualidade, gestão de processos e desenvolvimento de pessoas. Essas condutas, aliadas a profissionais dinâmicos, servidores comprometidos e o descontentamento da população, estão contribuindo para a modernização da administração pública.

Bergue (2014, p. 25) define gestão de pessoas no setor público como:

a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais – de natureza social, política, jurídica e econômica – que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas.

A primeira reforma administrativa do Estado brasileiro teve início em 1937 com o objetivo de tornar a administração pública em um serviço baseado no Estado de direito e na competência técnica. A Reforma Gerencial do governo Fernando Henrique Cardoso de 1995 foi uma segunda grande reforma, uma tentativa de promover avanços na busca de tornar o Estado brasileiro mais eficiente. Exemplo disso foram os planos estratégicos focados na administração por resultados e a implantação de gestão de pessoas fundamentada na motivação dos servidores públicos que atingiam metas ou apresentassem resultados positivos. Para atender ao aumento do tamanho do Estado, a administração pública eficiente deveria possuir profissionais com desempenho superior para que se alcançassem resultados estratégicos para o Estado e para a Nação (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Em 2006 o Governo Federal publicou o Decreto nº 5.707, que instituiu a

Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse documento instaurou que fossem definidas as competências necessárias dos servidores e que a gestão de competências estivesse “orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição” (BRASIL, 2006).

Apesar do Decreto fundamentar-se no conceito de competências, “ele por si só, não garante a Instituição da gestão estratégica de pessoas na Administração Pública Federal” (BERGUE, 2014, p. 24). O autor alerta para o fato de que mesmo empregando-se tecnologias como a gestão por competências no setor público, ações isoladas como essa não caracterizam um modelo de gestão de pessoas.

Apesar de ser ainda limitada, a utilização da gestão de desempenho por competências em instituições públicas demonstra ser uma oportunidade de fortalecer a cultura do autodesenvolvimento e competitividade, auxiliando nos esforços de superar os desafios da moderna gestão de recursos humanos e no atingimento de metas governamentais através de um desempenho de trabalho superior dos funcionários públicos (BEEK; ONDEGHEM, 2010).

O aperfeiçoamento do serviço público deve ser o propósito da gestão de desempenho, em um olhar que se estende para a sociedade. Ela não deve ficar restrita a decisões administrativas como progressão de carreira, aumento de salário ou bonificações. “O foco não está nas pessoas, mas nas pessoas no contexto do trabalho” (BERGUE, 2014, p. 227).

Por se tornar uma referência para a gestão de pessoas no setor público, a gestão por competências demanda uma revisão de processos e modos de administração de funcionários públicos. Para debater esse tema, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) realizou uma mesa redonda entre novembro de 2004 e março de 2005 com o tema “Gestão por Competências em Organizações de Governo”. Nesse evento, Pires *et al.* (2005) destacaram importantes aspectos sobre o tema competências nas instituições públicas:.

- As peculiaridades e restrições legais dos processos seletivos nas instituições públicas (concursos públicos que priorizam conhecimentos e deixam de lado as habilidades e atitudes dos candidatos) dificultam o desenvolvimento da questão das competências;
- Um processo de seleção que não é realizado valorizando o perfil e

atitude do candidato pode causar danos à Instituição por 30 ou 40 anos, ou até a aposentadoria do funcionário público, em último caso;

- A ineficiência na identificação das competências organizacionais e no mapeamento das competências individuais dos servidores é um desafio comum;
- A progressão de carreira nas instituições públicas varia de acordo com cada organização e valoriza primordialmente o tempo de serviço ao invés de estar sustentada no desempenho do indivíduo;
- As políticas de remuneração e benefícios não são em muitos casos adequados à aplicação do conceito de valor à atividade desempenhada;
- As competências sugeridas para as pessoas que atuam em organizações públicas são: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados.

Favorini, Silva e Crepaldi (2014) sinalizam que o tema competências já não é um assunto totalmente desconhecido no serviço público e que a sua prática pode trazer benefícios à sociedade. A resistência em adotar a gestão por competências não é exclusividade das organizações públicas, pois até mesmo empresas privadas encontram desafios na implantação dessa ferramenta em virtude da cultura organizacional.

Aplicar mudanças no setor público, como a efetivação de um programa de gestão por competências, é um processo lento, multifacetado e que necessita meios que envolvam aprendizagem coletiva. Nesse caminho, “não basta simplesmente introduzir uma nova ferramenta de gestão, sem transformar de maneira simultânea o sistema todo, sem incluir políticos e cidadãos nesse processo” (SILVA; MELLO, 2013, p. 124).

As sutilezas da gestão baseada em competências no serviço público brasileiro são destacadas por Guimarães (2000, p. 139) quando diz que:

... o uso da abordagem da competência no setor público implicaria um processo de transformação das organizações que compõem esse setor. Transformar subsistemas organizacionais técnicos requer fundamentalmente um planejamento adequado de modernização tecnológica e disponibilidade financeira. No entanto, a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico.

Um estudo realizado por Gramigna (2007, p. 117) após analisar mais de 4.500 perfis ocupacionais em diferentes setores do mercado, elencou as competências mais importantes para o serviço público: “capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, planejamento e visão sistêmica”. Nessa pesquisa foi constatado que os diferentes segmentos analisados consideraram relacionamento interpessoal, comunicação, liderança e negociação como as competências mais importantes.

Partindo-se da premissa que pessoas, tecnologias, processos e cultura organizacional são os pilares do estudo da gestão, e sendo as pessoas, a base dos demais, a gestão por competências contribui para objetividade e transparência nas avaliações profissionais. No cenário do serviço público brasileiro é possível encontrar desafios diferentes dos que são identificados nas empresas privadas, como aspectos institucionais de ética pública, processos seletivos e cargos de confiança, por exemplo (CAPUANO, 2015).

Bergue (2014) também destaca os desafios da gestão por competências na administração pública na compatibilização de seleção e remuneração por competências a processos de seleção como concursos públicos. Como consequência, cabe ao gestor público a tarefa de identificar e apropriar-se das competências presentes em seu quadro de funcionários, observar as necessidades e viabilizar o preenchimento delas.

Dessa forma, além da abordagem sobre a gestão por competências no serviço público brasileiro, buscaram-se entendimentos sobre aspectos relacionados a competências e gestão de desempenho para essa pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pretensão deste estudo foi analisar o processo de implantação da gestão por competências na percepção dos supervisores de hotelaria hospitalar do HCPA. Para tanto, a abordagem descritiva, de natureza qualitativa mostrou-se como sendo a mais adequada, pois tem maior possibilidade de contribuir significativamente para a base de conhecimento em áreas aplicadas, como desenvolvimento de recursos humanos (MERRIAM, 1998).

As pesquisas descritivas buscam retratar as particularidades de determinada população, fenômeno ou a conexão entre variáveis. Esse tipo de pesquisa procura também identificar opiniões, concepções e atitudes de determinada população (GIL, 1999). Vergara (2000) reforça que a pesquisa descritiva apresenta as características de certa população ou acontecimento e acrescenta que ela não possui a obrigação de desvendar o fenômeno que descreve, mas colabora para explicá-lo.

Vieira (2006, p. 15), sugere que uma pesquisa de natureza qualitativa “permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos”, caracterizando-se por não utilizar instrumentos estatísticos na análise de dados. Esse tipo de metodologia baseia-se em estudos teórico-empíricos que possibilitam conferir cientificidade à pesquisa.

A pesquisa qualitativa está centrada na compreensão das realidades sociais, que podem ser representadas através de comunicação formal ou informal, de textos, imagens ou sons (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2012).

Dentro de uma abordagem descritiva, o estudo de caso busca aprofundar a descrição de determinada realidade em uma situação única. Conforme afirma Triviños (1987, p. 111):

Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo de um hospital, por exemplo, a outros hospitais. Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Através dos estudos de caso, procura-se analisar uma situação específica, pessoas, núcleos sociais ou organizações. O principal objetivo desse tipo de estudo é a identificação de um fato significativo para a questão de pesquisa, esclarecer o

que compete a esse caso e elucidar os métodos a serem aplicados para a sua reconstrução (FLICK, 2009).

No contexto do HCPA, a significância está na abordagem com os supervisores de hotelaria hospitalar (áreas de apoio) de uma Instituição de saúde de grande porte, que apesar de muitas vezes executarem atividades de bastidores, possuem importância substancial para manutenção de serviços e atendimento de qualidade em um hospital.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A implantação do programa de gestão por competências no HCPA na perspectiva dos supervisores de hotelaria hospitalar foi o caso escolhido para este estudo em função de ser um fato recente, em prosseguimento e pelo pesquisador fazer parte do quadro de funcionários da Instituição como Chefe da Seção de Lavanderia.

No contexto do HCPA, o estudo de caso apresenta-se como uma estratégia de pesquisa vantajosa, pois se identifica uma situação onde há “um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

Por ser uma Instituição de saúde de grande porte e para sustentar a gestão de pessoas desse complexo sistema, em 2004 o HCPA deu início a um projeto de modelo de descrição de funções. Os cargos foram divididos em grupos de acordo com as atividades que eram comuns a eles e, a partir daí, eram realizadas avaliações baseadas em aspectos como pontualidade, assiduidade, relacionamento interpessoal e outros itens levemente adaptados a determinadas funções.

Naquele momento, esse processo estava mais restrito ao Grupo de Enfermagem e tinha um enfoque centrado no cumprimento de responsabilidades. Não havia uma programação sistemática de aplicação ou plano de desenvolvimento para ser traçado entre o funcionário e a sua chefia e todos os registros eram feitos de forma manual.

A partir de 2006, a Instituição buscou no mercado referências de práticas de avaliação de desempenho que estavam sendo utilizadas em empresas privadas e

trouxo para o seu ambiente um modelo de avaliação de desempenho, que apesar de carregar algumas características de competências, estava mais focado em responsabilidades.

Adaptando-se para a realidade do hospital essa inspiração externa, o programa de avaliação de desempenho iniciou de forma piloto nas áreas de Engenharia e Higienização e depois de um ano foi expandido para toda a Instituição. Nesse sistema, o supervisor realizava a avaliação de seu funcionário que, por sua vez, efetuava a sua autoavaliação. As duas partes envolvidas então conversavam para a troca de pareceres e realização de um consenso.

O enfoque desse instrumento estava no gestor considerar a execução de tarefas designadas para cada perfil funcional com atribuição de conceitos (“excelente”, “pleno”, “médio”, “básico” e “não se aplica”) que ao final geravam uma avaliação numérica que era utilizada como um dos critérios para progressão de movimentação salarial e funcional para crescimento na carreira, de acordo com o Plano de Cargos e Salários da Instituição.

Outro motivador para a adoção dessa sistemática de avaliação de desempenho pelo HCPA foi a acreditação pela *Joint Commission International* (JCI). A *Joint Commission International* é reconhecida como líder mundial em acreditação de qualidade e segurança no cuidado prestado a pacientes em estabelecimentos de saúde. Para uma Instituição obter o selo, são observados padrões relacionados à prestação de cuidado de paciente, tais como: promoção de uma Instituição segura, eficiente e bem administrada e, para hospitais de centro médico acadêmico, práticas associadas a programas de formação profissional médica e pesquisas que envolvem seres humanos (JOINT COMMISSION INTERNATIONAL, 2014).

No manual de práticas a serem seguidas pelas organizações acreditadas, há um capítulo chamado “Educação e Qualificação dos Profissionais” que orienta as condutas a serem observadas com relação ao acompanhamento quando do ingresso de um funcionário na Instituição, de avaliação sistemática e de adoção de medidas de educação e desenvolvimento. O manual de padrões para hospitais e centros médicos acadêmicos especificamente recomenda que (JOINT COMMISSION INTERNATIONAL, 2017, p. 242):

Um acurado arquivo de pessoal precisa evidenciar a documentação sobre o conhecimento do membro da equipe, suas habilidades, competências e treinamentos necessários à realização das responsabilidades de trabalho. Além disso, o registro mostra evidências do desempenho do profissional e se as expectativas do trabalho estão sendo cumpridas.

Após quatro anos de preparação, em 2013 o HCPA conquistou a acreditação, sendo o primeiro centro médico acadêmico no Brasil a possuir o selo e o terceiro na América do Sul. Em junho de 2017, a Instituição foi reacreditada pela JCI alcançando 99% de conformidade na avaliação global.

No entanto, como o programa de avaliação de desempenho utilizado estava sustentado na execução de atividades e nas atribuições do funcionário, deixando de lado referências relacionadas a aspectos comportamentais e de desenvolvimento, o HCPA constatou a necessidade de uma perspectiva baseada em competências para a gestão de desempenho. Então, em 2010, com a alteração no Plano de Cargos e Salários, a Instituição começou a traçar a mudança em sua ferramenta de avaliação em parceria com uma consultoria externa, que recebeu como encomenda propor um modelo de gestão de desempenho baseado em competências assim como definir as competências institucionais e de liderança.

A contratação de uma consultoria externa por uma organização pública em um processo de mudança, conforme apontado por Bergue (2014) é de alguma forma, um sinal que a organização está estendendo as suas fronteiras para uma transformação através de conteúdos externos, sendo a gestão por competências um exemplo desse tipo de situação.

No ano de 2015, em linha com o Planejamento Estratégico 2015 - 2016, dentro da perspectiva de Inovação e Crescimento, estava inserido no objetivo estratégico de Valorização das Pessoas o indicador de implantação do processo de gestão de desempenho por competências.

A utilização de indicadores que vão além de informações econômicas e financeiras é um dos pressupostos do *Balanced Scorecard*, que propõe os objetivos de diferentes naturezas perseguidos pela organização oferecendo uma visão de futuro e de caminho para se chegar até eles. Esses indicadores contribuem para orientar a gestão de desempenho até o nível de equipes e, em certos casos, até o nível individual (ORSI; SILVA, 2014).

Para alcançar o indicador estratégico estabelecido e como parte do processo de implantação do programa foram definidos três grandes grupos de competências: as institucionais, as de liderança e as específicas. As duas primeiras já haviam sido previamente discutidas em 2010 quando da atualização do Plano de Cargos e Salários e as específicas foram definidas em 2015.

Finalmente, em junho de 2016, ocorreram as sessões de capacitação de gestores e funcionários sobre o novo sistema de gestão por competências e que teve a presença de 260 chefias e mais de 3 mil funcionários, realizadas em conjunto com a consultoria externa. Ainda em junho de 2016, iniciou-se o primeiro ciclo de avaliação por competências com a disponibilização do *software* e de treinamento no ambiente virtual *Moodle* mandatório para todos os profissionais do Hospital.

### 3.2 CENÁRIO DO ESTUDO E SUJEITOS PARTICIPANTES

O HCPA é uma Empresa Pública de Direito Privado, criada pela Lei 5.604, de 2 de setembro de 1970, integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação (MEC) e vinculado academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Desde 1971 a Instituição atua como um dos principais suportes à saúde pública do Rio Grande do Sul com foco na excelência, atendimento a casos de alta complexidade, ensino e pesquisa (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2016).

A estrutura conta com 842 leitos, cerca de 6.129 funcionários, 231 professores da UFRGS e 476 médicos residentes. Em 2016 foram realizadas mais de 34 mil internações e cerca de 610 mil consultas, com uma taxa de ocupação assistencial de 91,38% (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2017; 2017b).

A Instituição está passando por um processo de expansão com a construção dos Anexos I e II. Isso vai aumentar a área construída, que já é de 128.339,36 m<sup>2</sup> em quase 70%. A Emergência, por exemplo, que atualmente conta com aproximadamente 1,7 mil m<sup>2</sup>, passará a ter mais de 5 mil m<sup>2</sup>. A capacidade do Centro de Tratamento Intensivo (CTI) vai aumentar de 54 para 110 leitos. Além disso, o ensino e a pesquisa também terão seus espaços ampliados e modernizados. Com os novos prédios, haverá liberação de áreas no edifício principal, proporcionando o aumento de 155 leitos de internação (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2017d).

Dentro desse contexto de crescimento que está em andamento, a Coordenadoria de Hotelaria do Hospital de Clínicas de Porto Alegre possui

atualmente cerca de 600 funcionários que fazem parte dos seguintes serviços: Hospitalidade (Seção de Identificação), Higienização (Seção de Higienização de Unidade de Internação, de Áreas Não Críticas e de Áreas Críticas), Processamento de Roupas (Seção de Lavanderia e Seção de Rouparia) e Logística e Segurança (Seção de Transportes e Seção de Segurança), conforme ilustra o Anexo C. Cada área possui uma Chefia de Serviço, uma Chefia de Seção e Supervisores.

A área de recepção é responsável pelo atendimento e identificação de pacientes, visitantes e acompanhantes com foco no acolhimento e humanização. Nesse setor, chamado também de Hospitalidade, podem atuar *concierges*, que são profissionais que auxiliam os usuários no acesso a serviços internos ou externos do hospital e no cuidado a clientes especiais, como pessoas públicas ou pacientes internacionais (BOEGER, 2001).

Em um hospital, a limpeza e desinfecção das superfícies colaboram com a sensação de bem-estar, conforto e segurança, além de atuar de forma preventiva no controle de infecções. As áreas dos serviços de saúde são classificadas em relação ao risco de transmissão de infecções e são divididas em áreas críticas, semicríticas e não críticas. A área de Governança ou Higienização apresenta importância no Programa de Gerenciamento de Resíduos em Serviços de Saúde (PGRSS) e controle de pragas. Esse serviço é fundamental em uma Instituição de saúde, pois o aparecimento de infecções pode estar relacionado à aplicação de técnicas incorretas de limpeza e desinfecção de superfícies ou ao manejo inadequado de resíduos (ANVISA, 2012).

O processamento de roupas em serviços de saúde é outra atividade de apoio que também interfere na qualidade da assistência à saúde prestada, podendo ser executada por uma lavanderia própria ou terceirizada e com suas atividades orientadas por uma CCIH - Comissão de Controle de Infecção (ANVISA, 2009).

A lavanderia hospitalar tem bastante importância no controle de infecções, pois a roupa suja ou contaminada pode ser um meio de disseminação de microrganismos para pacientes e trabalhadores. Na área suja da lavanderia são realizadas as atividades de coleta, separação, pesagem e processamento de lavagem da roupa. Na área limpa, são realizadas as etapas de calandragem, secagem, dobra e armazenamento (GODOY *et al.*, 2004). As lavanderias hospitalares distribuem os enxovais desinfetados nas diferentes unidades e a falta desses materiais (lençóis, campos cirúrgicos e aventais, entre outros) ou atraso na

distribuição, pode afetar a qualidade e segurança dos serviços, comprometendo um procedimento cirúrgico, por exemplo (FONTOURA; GONÇALVES; SOARES, 2016).

Em muitos hospitais, a área de segurança patrimonial é terceirizada. Suas atividades incluem acolhimento, informações, vigilância e atuação em casos de emergência e sinistros (BOEGER, 2011). No Hospital Clínicas de Porto Alegre, os serviços de segurança são desempenhados por vigilantes próprios nas áreas internas e vigilantes terceirizados nas áreas externas. Processos importantes como alta de recém-nascidos, liberação de corpos em óbito para funerárias e atendimento de ocorrências também são atribuições que podem estar sob responsabilidade da segurança patrimonial.

A área de hotelaria hospitalar possui influência também em questões relacionadas à ambiência de um hospital, como paisagismo e decoração. Outros aspectos relacionados à humanização do atendimento como comemorações de datas especiais para pacientes, conquistas pessoais durante um tratamento, solicitações de pacientes para representantes religiosos e entretenimento também estão no escopo da hotelaria. Os serviços de nutrição e gastronomia do mesmo modo surgem como tendências na hotelaria hospitalar ao aliar a prescrição de uma dieta específica para o paciente ao prazer no consumo de alimentos, contribuindo na recuperação do mesmo (BOEGER, 2011).

Esta pesquisa terá como participantes somente os supervisores da Coordenadoria de Hotelaria, pois para garantir apoio em um novo sistema de gestão de desempenho, o êxito na implantação e fortalecimento do programa depende em grande parte do amparo e intenso compromisso das lideranças e gestores envolvidos (PULAKOS, 2011; GRAMIGNA, 2007).

Nessas áreas atuam 33 supervisores. Em virtude do pesquisador deste estudo ser chefe da Seção de Lavanderia (parte do Serviço de Processamento de Roupas), os cinco supervisores dessa área não foram convidados a participar do estudo. Esse critério de exclusão foi estabelecido sob recomendação do Comitê de Ética em Pesquisa do HCPA para evitar eventuais constrangimentos por parte desses supervisores em optar ou não em participar; ou ainda para que no caso de participação, sua expressão não interferisse nos resultados do estudo que foi conduzido por uma chefia imediata. Dessa forma, foram convidados a colaborar com a pesquisa 28 supervisores.

**Tabela 1 – Distribuição dos Supervisores elegíveis por área e turno de trabalho**

Área	Manhã	Tarde	Noite	Total
Serviço de Logística e Segurança	3	2	5	10
Serviço de Processamento de Roupas	2	1	0	3
Serviço de Higienização	8	2	3	13
Serviço de Hospitalidade	1	1	0	2
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>28</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A seleção desses participantes para o estudo deve-se a suas responsabilidades como gestores intermediários de equipes e devido ao seu envolvimento no processo de gestão por competências. As Chefias de Serviço e de Seção não foram envolvidas nos grupos de discussão para garantir que os supervisores pudessem ficar mais à vontade para debater o tema.

Dentre os onze participantes distribuídos nos dois grupos, havia seis mulheres e cinco homens. A idade dos supervisores era acima dos 40 anos, com exceção de dois participantes. O grau de escolaridade variou entre Segundo Grau Completo (três supervisores), Curso Superior Incompleto (dois supervisores) e Pós-Graduação para seis supervisores. Com relação ao tempo de trabalho no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, um possuía mais de vinte anos, oito mais de dez anos e dois mais de cinco anos. O tempo de exercício na função de supervisão era mais de cinco anos para quatro supervisores e cinco anos ou menos para sete deles. Tanto a faixa etária dos entrevistados, como o tempo de empresa e na função de supervisão demonstram a estabilidade na permanência na organização (vide Quadro 1).

**Quadro 1 – Perfil dos Participantes**

Participante	Idade	Grau de Instrução	Tempo na empresa	Tempo na função de Supervisão
P1	Acima de 40 anos	Pós-Graduação	12 anos	9 anos
P2	Acima de 40 anos	Superior Incompleto	21 anos	1 ano
P3	Acima de 40 anos	Pós-Graduação	17 anos	8 anos
P4	Acima de 40 anos	2º Grau Completo	11 anos	4 anos
P5	Acima de 30 anos	2º Grau Completo	8 anos	5 anos
P6	Acima de 30 anos	Pós-Graduação	16 anos	5 anos
P7	Acima de 40 anos	Pós-Graduação	16 anos	9 anos
P8	Acima de 40 anos	Superior Incompleto	16 anos	10 anos
P9	Acima de 40 anos	Pós-Graduação	18 anos	4 anos
P10	Acima de 40 anos	2º Grau Completo	16 anos	2 anos
P11	Acima de 40 anos	Pós-Graduação	6 anos	5 anos

Fonte: dados transcritos dos questionários da pesquisa (2017)



Com a finalidade de aprimorar os resultados, além dos supervisores acima citados, um profissional da Coordenadoria de Gestão de Pessoas envolvido no processo de implantação do Programa de Gestão por Competências também foi convidado a participar do estudo através de entrevista semiestruturada.

Levando-se em consideração os aspectos éticos da pesquisa para a realização do estudo no HCPA, o projeto foi submetido à Plataforma Brasil para aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação (GPPG) do Hospital de Clínicas de Porto Alegre e ao sistema interno da organização, o *WebGPPG*.

A Plataforma Brasil é uma base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos para todo o sistema CEP/CONEP (Comitês de Ética em Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa). Este projeto de número 160634 possui o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética número 62813716.3.0000.5327 e foi aprovado através do parecer 2.162.389 (vide Anexos D, E e F).

### 3.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Malhotra (2006) indica que as técnicas mais importantes de uma pesquisa qualitativa são os grupos de foco e as entrevistas em profundidade. Os grupos de foco tem sua origem na sociologia e nos anos 80 começaram a ser utilizados com frequência nas pesquisas de marketing nos processos que envolvem um novo produto ou conceito. Atualmente, esse tipo de técnica tem sido empregada em diversos tipos de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Diferentemente das situações de entrevistas narrativas onde se encontra um cenário em que não é possível promover a troca de experiências e opiniões entre os participantes, os grupos de foco permitem o desenvolvimento de um ambiente interativo e dinâmico de discussão (FLICK, 2004). Esta é a grande vantagem desta técnica de coleta de dados, pois as informações são obtidas não apenas através de relatos individuais, mas por intermédio da interação entre os participantes.

O grupo focal tem como objetivo captar um entendimento profundo através da observação da discussão entre um grupo de pessoas sobre um problema que

interessa ao pesquisador. Por se tratar de um painel livre, uma das principais vantagens desse tipo de técnica é o surgimento de resultados inesperados. Deve-se atentar para que as características demográficas e socioeconômicas do grupo sejam similares e que o número de participantes seja de oito a doze. Grupos muito pequenos ou com muitos participantes podem ter o grau de participação e dinamismo comprometidos (MALHOTRA, 2006).

Barbour (2009) e Gaskell (2012) sugerem o número máximo de oito participantes. Barbour (2009) afirma que pode-se perfeitamente conduzir um grupo com três ou quatro pessoas. Como nas ciências sociais a discussão deverá passar por uma análise detalhada de transcrições, oito participantes já é um número elevado o bastante, pois acima disso há dificuldade na condução e exploração do painel e na identificação das vozes de cada indivíduo na etapa da análise. Além disso, não há um número definido de grupos a serem realizados, pois estão a critério do pesquisador o tema da pesquisa, as informações que deseja coletar e o planejamento da análise.

Oliveira e Freitas (1998, p. 88) afirmam que o principal objetivo do grupo focal é “obter o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa, não importando se é utilizado sozinho ou em conjunto com outros métodos, nem mesmo se busca questões ou respostas”.

A discussão é conduzida por um facilitador ou moderador por um período de 90 minutos à duas horas, que deve atentar para que a troca de ideias e experiências fiquem dentro do tema estabelecido, com ampla participação e liberdade de reação. Antes do início da atividade pode ser entregue aos participantes um questionário para informações complementares (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Barbour (2009, p. 21) destaca que grupos focais são excelentes na busca por respostas sobre eventos enquanto eles acontecem e que eles podem ser utilizados como método único ou combinado com outras técnicas. A autora reforça também alguns fatores importantes ao planejamento e condução da atividade:

O estímulo ativo à interação do grupo está relacionado, obviamente, a conduzir a discussão do grupo focal e garantir que os participantes conversem entre si em vez de somente interagir com o pesquisador ou “moderador”. Entretanto, também se relaciona com a preparação necessária ao desenvolvimento de um guia de tópicos (roteiro) e a seleção de materiais de estímulo que incentiva a interação, assim como as decisões feitas em relação à composição do grupo, para garantir que os participantes tenham o suficiente em comum entre si, de modo que a discussão pareça apropriada, mas que apresentem experiências ou perspectivas variadas o bastante para que ocorra algum debate ou diferença de opinião.

O guia de tópicos é também realçado por Gaskell (2012) ao sugerir que o pesquisador faça um planejamento com lembretes dos assuntos a serem abordados, do tempo previsto para cada tópico e que se observe a utilização de uma linguagem acessível para os participantes. Apesar dos grupos focais permitirem flexibilidade, qualquer alteração no roteiro deve ser documentada com os motivos que levaram a ela.

A coleta de dados para este estudo seguiu as orientações de Oliveira e Freitas (1998), que sugerem que a realização de um grupo focal seja dividida em três etapas onde se destacam algumas ações importantes:

- a. Planejamento: levar em consideração o objetivo da reunião e elaborar um cronograma de atividades (recrutamento dos participantes, realização dos encontros, transcrição, análise e redação do relatório);
- b. Condução das entrevistas: elaborar um roteiro de tópicos a serem abordados, organizar a sala com as cadeiras em forma de “U” e informar ao grupo que a sessão será filmada ou gravada;
- c. Análise dos dados: realizar a transcrição do painel, considerar as palavras e os seus significados, as circunstâncias das colocações e identificar as grandes ideias apresentadas.

Para a realização dos grupos focais foram observadas as recomendações de Dall’Agnol e Trench (1999):

- a) Abertura da sessão: boas vindas e apresentação dos pesquisadores;
- b) Apresentação dos participantes entre si: momento informal para distribuição de crachás de identificação e formulários (quando previstos no projeto de pesquisa);
- c) Esclarecimento sobre a dinâmica da atividade: fornecer informações sobre o objetivo da sessão, do funcionamento da técnica de grupo focal e reforçar que não há respostas certas ou erradas;
- d) Estabelecimento do *setting*: explicar o processo interativo e aspectos éticos relacionados à discussão;
- e) Debate: garantir o espaço para que todos possam se expressar, manter o foco no tema, fortalecer o elo do grupo;
- f) Síntese dos assuntos e momentos: resumir os temas abordados;
- g) Encerramento do grupo focal: agradecer pela participação.

Yin (2001) não recomenda que em estudos de caso sejam utilizadas somente fontes individuais. O autor sugere que sejam aplicadas diferentes fontes para a coleta de evidências, em um processo de triangulação de dados. A utilização de documentos, por exemplo, serve para consolidar e evidenciar as informações provenientes de outras fontes, como entrevistas ou grupos focais.

Esse procedimento de utilizar diferentes fontes de dados e cruzar as informações coletadas é uma estratégia recomendada para assegurar validade e confiabilidade dos achados (MERRIAM, 2009).

Flick (2009) reforça que a triangulação dos dados seja empregada com o objetivo de ampliar, fundamentar e enriquecer o estudo e que a utilização de documentos, por exemplo, deve ser interpretada como uma maneira de contextualizar a informação.

Dessa forma, a estratégia de triangulação de diferentes fontes de dados foi utilizada nesta pesquisa com os seguintes elementos:

- a) fontes documentais: políticas, materiais de capacitação e documentos institucionais;
- b) grupos focais com os Supervisores da Coordenadoria de Hotelaria;
- c) entrevista individual semiestruturada com profissional da área da Coordenadoria de Gestão Pessoas envolvido no processo de implantação do Programa de Gestão por Competências no HCPA.

### **3.3.1 Planejamento e condução dos Grupos Focais**

O planejamento para a realização dos grupos focais teve início com a elaboração do roteiro e do guia de tópicos (Apêndice A) com questões formuladas com o objetivo de levar os supervisores a refletirem e discutirem sua experiência na implantação do Programa de Gestão por Competências.

Depois de estabelecidos os critérios de inclusão (supervisores da Coordenadoria de Hotelaria Hospitalar do HCPA), baseados nos objetivos da pesquisa e recomendações éticas, foi efetuado contato com cada Chefia de Serviço, para assinatura do Formulário de Autorização das Áreas para Projeto de Pesquisa e de Desenvolvimento (Anexo D).

Após definidas as datas de realização dos encontros, cada Chefia de Serviço recebeu um *e-mail* enviado pelo pesquisador, solicitando confirmação quanto aos nomes dos supervisores de suas áreas e informando que eles seriam convidados a participar dos grupos focais para a coleta de dados.

As sessões foram agendadas em sala de aula do HCPA, em local reservado e privativo. Dessa forma, o acesso dos profissionais foi facilitado, considerando-se que supervisores de diferentes turnos foram convidados a participar durante a jornada de trabalho. A proposta inicial era a realização de pelo menos três encontros, um em cada turno de trabalho.

Os grupos focais foram agendados nas seguintes datas e horários: 11/04/17 das 14h às 16h30; 12/04/17 das 18h30 às 22h e 13/04/17 das 10h às 13h.

No dia 27 de março de 2017 foi enviado um convite através da plataforma *Google* Formulários para os 28 participantes elegíveis. À medida que as datas dos encontros foram se aproximando, o convite foi enviado novamente pelo *Google* Formulários para os participantes que não haviam confirmado a presença e, além disso, foi enviado um e-mail para cada supervisor reforçando a participação. Nos dias anteriores à realização dos grupos focais, foi efetuado contato telefônico com as Chefias das áreas que não haviam confirmado presença de seus representantes.

No total foram recebidas 12 respostas distribuídas da seguinte forma: cinco confirmações para cada grupo dos turnos da manhã e da tarde e duas confirmações para o grupo do turno da noite. Não foram recebidas 16 respostas.

Devido ao número de participantes convidados para o turno da noite não ter atingido as recomendações mínimas para a realização de um grupo focal, esses supervisores receberam um *e-mail* agradecendo a resposta ao convite e informando que o grupo de discussão não seria realizado em razão do número insuficiente de confirmações.

Cada supervisor que confirmou sua presença recebeu no dia anterior à realização do grupo focal um *e-mail* agradecendo a participação, ratificando o local e horário do encontro e com uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) para leitura prévia.

No dia da realização dos grupos focais as cadeiras foram organizadas em círculo na sala de aula e cópias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e do questionário dos dados demográficos (Apêndice C) foram entregues a cada participante para preenchimento e assinatura.

As discussões dos grupos foram gravadas em áudio com três dispositivos posicionados em pontos estratégicos, para garantir a qualidade da gravação e arquivos sobressalentes no caso de comprometimento de algum equipamento. As gravações foram realizadas com o consentimento dos participantes. Foi providenciado café, refrigerante e lanche para os convidados.

No primeiro encontro realizado no dia 11 de abril de 2017 às 14h, compareceram cinco supervisores, havendo representatividade de todos os Serviços, com exceção do Serviço de Higienização. Um participante que havia confirmado presença não compareceu, porém outro supervisor que não havia respondido ao convite esteve presente.

No grupo focal do dia 13 de abril de 2017 estiveram presentes seis supervisores, com representantes de todas as áreas da Hotelaria Hospitalar. Todos os que haviam respondido ao convite estiveram presentes e um supervisor que não havia confirmado acabou comparecendo. Dessa forma, os grupos de discussão tiveram participação de todos os Serviços da Hotelaria Hospitalar, sendo possível observar a interação e a participação de equipes multidisciplinares conforme sugerido por Barbour (2009).

As discussões foram conduzidas pelo pesquisador, no papel de moderador do grupo e seguiram o guia de tópicos. O professor orientador do estudo esteve presente como observador dos debates e auxiliou o pesquisador na composição de alguns apontamentos. A duração média de cada grupo foi de 1h30min.

### **3.3.2 Planejamento e condução da entrevista semiestruturada**

A entrevista semiestruturada foi escolhida por privilegiar uma abordagem mais livre para discussão do tema com o profissional da área de Gestão de Pessoas. Partindo-se de um roteiro de perguntas pré-estabelecidas sustentadas nas questões da pesquisa, é possível que o entrevistado colabore com o pesquisador na elaboração do conteúdo do estudo (TRIVIÑOS, 1987).

Gaskell (2012), ao elencar as vantagens e desvantagens de entrevistas individuais e de grupo, aponta que o enfoque em diferentes métodos de entrevistas em um projeto pode ser uma escolha adequada para o pesquisador, pois leva em

consideração o perfil dos participantes e o objetivo da pesquisa.

A entrevista foi realizada no dia 20 de julho de 2017 em sala de reuniões da Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Hospital de Clínicas de Porto Alegre e seguiu o guia de tópicos conforme Apêndice D. Antes da realização da entrevista, o profissional entrevistado recebeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido adaptado a essa etapa da pesquisa (Apêndice E).

A entrevista foi gravada em dois dispositivos com autorização do entrevistado e teve duração aproximada de uma hora. As contribuições dos dados levantados na entrevista estarão presentes na seção Análise dos Dados.

Para melhor ilustrar a estrutura norteadora para a realização deste estudo foi elaborado o Quadro 2:

**Quadro 2 – Estrutura norteadora do estudo**

<b>Objetivo Geral</b> Analisar o processo de implantação da gestão por competências na percepção dos supervisores de Hotelaria Hospitalar no Hospital de Clínicas de Porto Alegre.			
<b>Objetivos específicos</b>			
Descrever o entendimento dos supervisores sobre o conceito de competências e gestão de desempenho por competências.	Identificar a opinião dos supervisores com a sistemática de implantação da gestão de desempenho por competências.	Identificar as dificuldades encontradas pelos supervisores na implantação da gestão de desempenho por competências.	
<b>Características gerais da pesquisa</b>			
<b>Abordagem</b> Qualitativa	<b>Local de Realização</b> Hospital de Clínicas de Porto Alegre	<b>Sujeitos participantes</b> Supervisores da Coordenadoria de Hotelaria Hospitalar	<b>Período de realização</b> De março à julho de 2017
<b>Procedimento metodológico</b> Estudo de Caso			
<b>Coleta de dados</b>			
Fontes documentais	Grupos Focais	Entrevista semiestruturada	
<b>Análise de dados</b> Análise de conteúdo			

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados baseia-se no exame, categorização, classificação e recombinação de evidências alinhando uma estratégia analítica geral aos objetivos do estudo (YIN, 2001).

A técnica selecionada foi a análise de conteúdo, que segundo Minayo (1994), permite que se busquem respostas para as questões de pesquisa estabelecidas através da análise de textos e depoimentos, por exemplo.

A análise foi realizada em três etapas, conforme sugerido por Miles e Huberman (1994) e descrita abaixo:

a) Transcrição dos grupos focais e entrevista

Nesta etapa, as falas dos participantes foram transcritas e transformadas em texto para facilitar sua análise.

Partindo da ideia de que a análise e a interpretação dos dados pelo pesquisador são constantes e não são isoladas das demais etapas do processo (MINAYO, 1994; CRESWELL, 2007), as transcrições dos grupos focais e da entrevista semiestruturada foram feitas pelo próprio pesquisador, pois isto permitiu começar a dar sentido aos dados (MILES; HUBERMAN, 1994). Gibbs (2009), também sustenta que o processo de transcrição, quando realizado pelo próprio pesquisador, colabora para uma melhor clareza de significado, familiarização com a temática e proporciona dar início à análise dos dados.

Em busca de um melhor entendimento e análise das falas transcritas, foram realizadas organizações e correções gramaticais. Para Gibbs (2009), quando o estudo está voltado para o conteúdo que foi dito e não está focado com detalhes de expressão e uso de linguagem, os ajustes são aceitáveis.

Uma vez transcritos, os dados foram checados através de leituras para assegurar o correto entendimento do que foi expresso pelos participantes. Para a anonimização na referência das falas, os participantes foram identificados simbolicamente com a letra “P” e um número para indicar o código de cada participante conforme apresentado anteriormente no Quadro 1. As falas do profissional da CGP estão indicadas como E1. Como uma preocupação extra para a confidencialidade, não foram diferenciados os gêneros dos participantes dos grupos focais e da entrevista.

A íntegra das transcrições está disponível com o pesquisador e o conteúdo dos áudios transcritos será armazenado durante cinco anos, conforme padrão do Termo de Consentimento do HCPA. Após esse período, todos os áudios serão desgravados e as transcrições destruídas, conforme mencionado nos Termos de Consentimento assinados pelos participantes.

b) Identificação dos tópicos



Concluída a etapa anterior, foram identificados os tópicos de análise (categorias), partindo das perguntas de pesquisa. A identificação total dessas categorias, no entanto, depende da análise dos dados transcritos porque quando determinadas após a coleta de dados, tornam-se mais distintas e precisas (MINAYO, 1994). Neste momento, é possível verificar similaridades e diferenças no que foi dito pelos participantes durante as entrevistas, permitindo ao pesquisador começar a entender as perspectivas de cada entrevistado.

Durante essa etapa foram estabelecidos os temas gerais, agrupando relatos dos grupos focais e da entrevista semiestruturada conforme sugerido por Barbour (2009) com as informações de fontes documentais em subcategorias relacionadas. Em um primeiro momento foram definidas cinco categorias provisórias subdivididas em 21 subcategorias. Após nova revisão e análise, elaboraram-se três temas principais e 11 subcategorias.

Merriam (2009) propõe que a construção de categorias ou temas deve refletir um padrão recorrente dos dados coletados e recomenda que quanto menos categorias forem estabelecidas, melhor será o nível de abstração e a facilidade de se apresentar os achados. Opinião semelhante possui Creswell (2009) ao sugerir que após analisados os dados por temas e perspectivas, sejam definidas entre quatro e cinco categorias para a narrativa final através do agrupamento de assuntos que estejam relacionados.

Depois de transcritas as gravações da entrevista e dos grupos focais, os registros e as fontes documentais foram analisados e categorizados por temas. Foram definidas as seguintes categorias principais para responder aos objetivos gerais e específicos do estudo:

- Conhecimento sobre Gestão por Competências;
- Implantação do Programa de Gestão por Competências;
- Dificuldades no Programa de Gestão por Competências.

Cada uma dessas dimensões é formada por um conjunto de subcategorias que estão apresentadas no Quadro 3 com uma descrição de cada uma delas:

**Quadro 3 – Categorias de Análise e Subcategorias**

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento sobre Gestão por Competências	Conceito de competências	Entendimento sobre o conceito de competências.
	Diferenças entre gestão de desempenho e gestão por competências	Percepção sobre as diferentes abordagens entre os sistemas.
Implantação do Programa de Gestão por Competências	Objetivos do Programa	Entendimento sobre o propósito de introdução de um novo modelo de avaliação de desempenho baseado em competências.
	Processo de transição	Percepção sobre a trajetória de migração de um sistema para outro.
	Levantamento de competências	Levantamento de competências individuais específicas e adequação das competências às funções desempenhadas.
	Capacitação	Treinamentos aplicados para o preparo de lideranças e funcionários.
	Conceitos empregados na gestão por competências	Compreensão sobre os conceitos utilizados para avaliar os funcionários.
	Perspectivas e contribuições	Como os supervisores enxergaram a mudança.
Dificuldades no Programa de Gestão por Competências	Tecnologia empregada	Obstáculos enfrentados na execução do <i>software</i> .
	Processo de avaliação	Aspectos envolvidos na autoavaliação, avaliação e registros no ciclo da gestão por competências.
	Crescimento na carreira e remuneração	Preocupação com o resultado da gestão por competências e os processos de crescimento profissional e remuneração.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

#### b) Análise final

Nesta etapa, os achados foram sintetizados, estabelecendo-se as articulações entre os dados coletados e os referenciais teóricos da pesquisa e respondendo às questões do estudo, com base em seus objetivos (MINAYO, 1994).

Apesar de existirem programas de computadores para análise de pesquisas qualitativas, em estudos que não são de grande escala, o uso de softwares com essa finalidade não é obrigatório, sendo que um processador de texto convencional pode ser utilizado para essa etapa (MERRIAM, 2009).

Patton (2002) defende que esses programas, conhecidos como CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis*), atuam como auxiliares nos processos de armazenamento de dados, codificação e inter-relação de categorias, mas quem faz a análise é o pesquisador e é dele a responsabilidade de contribuir com a

criatividade e rigor analítico que trazem a singularidade de uma análise qualitativa.

Para análise de inter-relação entre as subcategorias foi utilizado o *software* Atlas.ti.8.0. As subcategorias foram inseridas no *software* e, com base na associação dos relatos e da análise documental, foi possível estabelecer a inter-relação entre os temas.

Os grupos focais e a entrevista seguiram as recomendações descritas na seção anterior e os apontamentos a seguir foram registrados pelo pesquisador conforme o referencial teórico e com as categorias e subcategorias definidas.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os procedimentos metodológicos apresentados, os dados foram coletados e nesta seção serão apresentados os resultados.

### 4.1. CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências, uma das dimensões estabelecidas para análise neste trabalho, foi investigada a partir do entendimento que os Supervisores que participaram dos grupos focais possuem sobre o conceito de competências e as diferenças observadas entre os modelos de Gestão de Desempenho e Gestão por Competências.

#### 4.1.1. Conceito de competências

As discussões nos grupos focais foram abertas com o questionamento sobre o entendimento dos participantes com relação ao conceito de competências. De forma geral, foi verificado que os Supervisores compartilham a opinião que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes:

P1: Então, competência é o velho CHA: conhecimento, habilidade e atitude, que é o que a gente estuda. O conhecimento é o que tu estuda, a habilidade é o que tu sabes fazer e a atitude é o que te faz fazer - ou não - aquilo que tu estude, mais ou menos assim!

P6: Para mim é uma palavra que por entre linhas tem a tríade dela né, da própria administração, que é o conhecimento, habilidade e atitude.

P10: Antigamente estava mais focado, por exemplo, no executor de tarefas, mas agora abrange tudo, tudo, as habilidades, as atitudes e o conhecimento. É o querer fazer, o saber fazer.

P7: Como fazer.

No entanto, alguns participantes demonstraram um entendimento diferente,

atribuindo competências às responsabilidades, relacionando ao cumprimento de tarefas estabelecidas:

P2: Eu acho que competência dentro da avaliação de competência é aquilo que compete ao indivíduo, ao funcionário fazer, dentro da função dele. Quais são as minhas competências dentro da minha função? [...] As atribuições. O que me compete dentro dessa função como responsabilidade.

P4: [...] Competência é saber o que tem que fazer e, além disso, avaliar o que e até onde pode prestar esse serviço pensando no hospital também, pensando na Instituição.

Nas capacitações realizadas para os gestores pela consultoria contratada, que está disponível no sistema de *intranet* para consulta, o conceito de competências adotado pela Instituição foi “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados na realização de atividades” (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2016). Os conhecimentos são os saberes adquiridos com as experiências de vida e que influenciam os comportamentos. As habilidades são as capacidades de saber fazer aplicando os conhecimentos e, por fim, as atitudes são os comportamentos que cada profissional possui nas situações de rotina e na execução das habilidades.

Assim, percebe-se que o conceito adotado pela Instituição é compreendido por alguns supervisores, conecta-se com o que é sugerido por autores brasileiros como Fleury e Fleury (2004), Dutra (2008) e Fernandes e Fleury (2007). Ainda, de acordo com a corrente francesa e conforme Le Boterf (2003) e Zarifian (2012), não basta apenas deter o conhecimento ou habilidades, é preciso colocar em prática nas situações profissionais, sendo que esta abordagem também pode ser identificada no conceito estabelecido pelo HCPA.

A Instituição compartilha esse posicionamento de que competência existe quando é colocada em prática. No entanto, observa-se que os supervisores ou possuem o entendimento teórico (baseado simplificadamente em conhecimento, habilidade e atitude) ou na execução das atividades. Não há uma percepção clara para os participantes que competência consiste na necessidade de se aplicar aquilo que se detém em diferentes situações, conforme apontado por Dutra (2008).

Entretanto, como já citado por Brandão e Guimarães (2001), o tratamento de competências relacionado à exposição ou adoção de um comportamento requer do indivíduo conhecimentos e técnicas específicas; da mesma forma, a utilização de determinada habilidade pressupõe o conhecimento a respeito de determinado

processo. Dessa forma, as três dimensões de conhecimento, habilidade e atitude aparecem como interdependentes e tem, nessa estrutura, uma maior aceitação nos meios acadêmicos e organizacionais.

#### **4.1.2 Diferenças entre Gestão de Desempenho e Gestão por Competências**

Apesar dos participantes não terem explorado de forma mais profunda o seu entendimento sobre o conceito de competências no início da discussão nos dois grupos realizados, eles demonstraram, ao serem questionados sobre as diferenças entre Gestão de Desempenho e Gestão por Competências, que há uma compreensão sobre o conceito de competências ao utilizar inúmeras vezes as palavras conhecimento, habilidade e atitude.

Foi possível constatar que os participantes enxergaram a Gestão por Competências concentrada no indivíduo, enquanto que a Gestão de Desempenho não proporcionava esse tipo de abordagem por levar em consideração o desempenho do grupo. Essa mesma diferenciação é apresentada por Irigoin Barrenne e Vargas Zuniga (2004).

Observou-se que há uma preocupação sobre o entendimento dos envolvidos (supervisor e funcionário) nas diferenças entre os dois modelos de avaliação, o enfoque do novo sistema em comportamentos e atitudes e as ferramentas disponíveis para que os devidos registros sejam efetuados conforme observado na fala do P3:

[...] A outra avaliação nós víamos muito a equipe, eu via mais uma avaliação de equipe e dessa forma de competência não. Ela consegue avaliar bem as características de trabalho da pessoa. Como ela tá lidando, como ela se sente, o dia a dia dela. Eu acho bem melhor assim. Mas realmente a gente lida com o entendimento da pessoa, com o nosso entendimento, né? Que são duas variáveis, mas também tem o Diário de Bordo pra gente tentar registrar os comportamentos e as atitudes que eles tiveram entre uma avaliação e outra (P3).

E no entendimento do P2 e do P3 observa-se a individualização que o segundo modelo oportuniza:

[...] No primeiro modelo, na nossa área pelo menos, era muito genérico, tu não tinha a ocupação de costureiro sozinha tem essa competência, desempenha tais funções e ter tais comprometimentos. Não tinha. Eram 5 itens mas muito, muito genérico. E nesse modelo é bem específico, sabe, tu

discrimina o teu perfil e como que tá teu desempenho dentro daquele perfil (P2).

[...] Avaliação de desempenho era muito generalizada e muitas vezes a gente corria a falha de avaliar o grupo, a equipe, e não a pessoa (P3).

Quanto à individualização, mencionada pelos participantes acima, Zarifian (2012, p. 35) faz um alerta oportuno ao concluir uma discussão sobre modelos de avaliação de funcionários:

A lógica competência pode morrer devido ao fato de estar comprimida entre, de um lado, a aparelhagem burocrática destinada mais a controlar que a animar uma nova lógica e, de outro lado, uma interpretação estritamente individualizante. Em consequência disso, a lógica competência não conquistou a dimensão de uma verdadeira construção social e, sobretudo, não se percebe claramente o que fundamenta sua necessidade.

O olhar no aspecto comportamental do novo modelo de avaliação foi corroborado na entrevista com o profissional da área de Gestão de Pessoas, que apontou que o sistema anterior não abrangia essa perspectiva na avaliação do funcionário:

A maior parte das competências, eu acredito que quase 70% das competências que foram descritas foram comportamentais e não técnicas. Então reforçava, acabou reforçando essa leitura que nós tínhamos antes, de que todo o aspecto comportamental do funcionário não estava contemplado no modelo anterior. Porque ficava na ideia do faz/não faz. E como é que é feito não estava contemplado (E1).

Percebe-se que no diálogo entre os participantes 7, 8, 9, 10 e 11 que eles compartilharam a interpretação da Gestão por Competências em como a tarefa é realizada e a carência em um modelo de avaliação pautado em aspectos comportamentais que levam em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes e não somente a entrega ou não da mesma:

P7: Eu acho que antigamente tu via assim, nós mesmos, a pessoa faz as atividades, trabalha. Trabalha bem? Porque nós somos operacionais, faz bem as suas atividades, mas a gente não via o resto. De repente uma pessoa que não trabalha em grupo, então a gente só via o trabalho, não as outras coisas, a habilidade de se relacionar no grupo, de trabalhar bem outras coisas. Então agora eu acho que a gente tá vendo esse outro lado que são as competências. [...] Então eu acho que a gente agora consegue ver um todo no caso, as competências das habilidades, dos conhecimentos, e tudo. E a gente faz a gestão em cima daquilo.

P9: [...] por mais que a gente quisesse avaliar, a gente não tinha ferramenta apropriada pra aquilo. A ferramenta de desempenho só dizia: cumpriu ou não cumpriu, né? E agora a gente consegue dizer: olha, tu cumpre, mas tu chega atrasado, tu falta, tu não tá presente, tu vem com a roupa amassada, tu não dá bom dia pros colegas, tu chega e te fecha na casinha e não fala com ninguém. Então tudo isso, tu fazer a tarefa é uma coisa, agora tu fazer ela em todo um contexto onde é uma pessoa inserida dentro de uma

organização é diferente né?

P10: Antigamente estava mais focado, por exemplo, no executor de tarefas, mas agora abrange tudo, as habilidades, as atitudes e o conhecimento. É o querer fazer, o saber fazer.

P7: Como fazer.

P8: Eu acho assim, que tu consegue focar mais na pessoa, tu consegue visualizar aquela pessoa. Porque antes na gestão de desempenho tu fazia, pegava mais um. Agora tu consegue fazer mais individual, eu achei bem melhor assim!

P11: [...] Concorde, mas dessa maneira tu consegue focar mais no geral, como está entregando, né, e daí tem coisas que são pessoais, relacionamento. O cara faz as atividades perfeito mas ele não se relaciona bem com o colega, não trabalha em grupo, não está sendo feito correto, porque não se dá bem com alguém. Então é o começo, mas é a melhor forma de se avaliar e acompanhar o crescimento profissional.

P7: O trabalho era excelente, mas agora estou falando como sou, o comportamento.

P8: Eu acho que desmembrou mais e tu consegue visualizar melhor o funcionário.

P6: A principal diferença é a visualização da atitude [...].

A capacitação apresentada aos supervisores pela consultoria contratada definiu que o novo modelo buscava a promoção e sustentação de ações de gestão de pessoas baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes definidos para cada função. Isso pode ser observado nas afirmações compartilhadas acima pelos supervisores que destacaram os aspectos comportamentais que novo sistema privilegia.

Essa diferenciação é encontrada também na definição proposta por Dutra (2008), que conceitua desempenho como as entregas e resultados apresentados pelo indivíduo, não levando em consideração como essa entrega é realizada. Constata-se que tanto os supervisores, como a Coordenadoria de Gestão de Pessoas compartilham a visão de que a gestão de desempenho por competências destaca aspectos comportamentais, como apontado por Irigoin Barrenne e Vargas Zuniga (2004) e Mascarenhas (2008).

Brandão e Guimarães (2001, p.10), no entanto, questionam até que ponto a gestão de desempenho difere da gestão por competências, pois as duas ferramentas podem empregar “fatores ou indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo”. Nesse sentido, o resultado que é alcançado (desempenho) reflete a própria



competência do indivíduo. Por esse motivo, os autores sugerem a adoção do termo Gestão de Desempenho Baseada nas Competências, pois assim há um posicionamento de interdependência e complementariedade entre competência e desempenho.

Da mesma forma, Sanchez e Levine (2009), sinalizam que a análise tradicional de ocupação foca nos requisitos e descrições de uma tarefa e o modelo de competências conduz a uma influência do desempenho diário com as estratégias organizacionais. Dessa forma, os autores também sugerem que as duas abordagens se complementam para as aplicações de recursos humanos.

## 4.2. IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A categoria de análise Implantação do Programa de Gestão por Competências procura apresentar a percepção dos supervisores quanto à instauração do novo sistema de avaliação.

### 4.2.1 Objetivos do Programa

Gramigna (2007) e Pulakos (2011) compartilham a opinião sobre a importância de se transmitir com clareza os motivos, objetivos, resultados esperados e vantagens na implantação de um novo sistema de gestão de desempenho para que o mesmo seja implantado com sucesso.

Um fato interessante aconteceu durante a realização de um dos grupos focais com os supervisores. No guia de tópicos previamente estabelecido para as discussões, não havia sido previsto um questionamento sobre os objetivos da implantação da Gestão por Competências.

Quando esse grupo debatia sobre os conceitos que haviam sido definidos para serem aplicados aos funcionários, um dos participantes lançou uma provocação aos demais, questionando:

P1: [...] primeiro, eu gostaria de fazer uma pergunta: qual é o objetivo da

Gestão por Competências? Às vezes eu me pergunto isso!

Todos: silêncio.

A reação do grupo foi ficar em silêncio, até que o moderador precisou reforçar a pergunta aos demais para tentar extrair uma resposta:

Moderador: O que vocês acham?

P2: Eu acho que é pra que a gente possa com o funcionário entender se nós estamos desempenhando o nosso papel conforme a empresa quer e conforme nós estamos dispostos.

P1: Tá, mas como é que se passa isso na prática?

P2: Conversando.

A partir daí, diferentes opiniões foram apresentadas em um debate acalorado. Os posicionamentos revelavam que o objetivo era avaliar o compromisso das pessoas com o seu trabalho, a oportunidade de se receber *feedback* sobre o seu desempenho ou apenas para ter um momento formalizado de conversa entre as partes. Quando o P2 declarou que o objetivo da Gestão por Competências era levar ao conhecimento da administração da Instituição quem o funcionário era, o P1 respondeu:

Tá, mas a gente tá discutindo se esse instrumento ou o anterior leva a realidade para o padrão. É esse é o meu entendimento, não é? (P1)

Nesse momento, outros participantes também começaram a opinar, até que o P1 rebateu:

P1: Mas leva o que é? Melhora o dia a dia? É isso que eu tô questionando! Ou leva porque é uma formalidade levar?

P5: Eu acho que no nosso caso aqui sim, P1, nós cinco aqui. Pelo que tu tá falando, pelo que o P3 falou.

P1: Sim!

P5: Porque a gente faz esse acompanhamento.

P1: Isso é um debate! O meu questionamento é que leva. Leva? Que tem que levar, leva! Mas leva o que é? Leva para que? É esse o meu questionamento! Atinge o esperado? Não sei gente! Não sei!

P2: A minha expectativa é essa! Que dê algum resultado.

Em seguida, o P1 destacou a importância da ferramenta de Gestão por Competências e o papel dos supervisores nesse contexto:

P1: Mas gente, nós estamos envolvidos. Eu entendo que, sabe o Gustavo

como mestrando, o professor orientador, isso é sério, senão nós não estaríamos aqui discutindo. Entendeu? O que a gente tá levando? O que a Instituição tá vendo? O que o patrão tá vendo?

P2: Eu espero.

P1: Esse é o meu questionamento!

Na continuação do debate, o P3 expôs que um dos objetivos do modelo é a progressão de carreira:

P3: Eu acho assim, Gestão por Competências assim como a Gestão de Desempenho, qualquer avaliação que nós fazemos, enfim, leva para o crescimento profissional, concurso interno.

P1: Sim.

P3: Leva para a questão salarial, para ele subir ou não. E também tem a questão pelo menos para mim de ter o *feedback* do teu funcionário e passar para ele o *feedback*.

E na sequência da discussão, o P1 novamente lançou o questionamento que ficou sem resposta do grupo:

[...] Então assim ó, por isso que eu perguntei, qual é o objetivo dessas gestões? É sentar uma vez por ano e falar com o funcionário? É manter uma nota baixa para manter fora da progressão? Ou é ter resultados? Fica a minha pergunta (P1).

No outro grupo focal, a mesma pergunta sobre o objetivo da implantação da Gestão por Competências foi lançada aos participantes pelo moderador e a reação não foi muito diferente, gerando diferentes respostas:

Moderador: Para vocês está claro o que o hospital espera com essa mudança?

Todos: Silêncio

P9: Pelo silêncio parece que não.

Todos: risos

P7: Eu acho.

P11: Qualidade no atendimento geral no hospital, melhorar os níveis.

P7: A parte de humanização.

P10: Prestação de serviços.

Nota-se nas falas do P7 e P10 a preocupação com o atendimento humanizado, hospitalidade e serviços de apoio, pilares de hotelaria hospitalar. Para Boeger (2011) a humanização deve ser um dos principais valores a serem buscados

por profissionais em instituições de saúde e isso pode ser observado nas respostas desses participantes.

Logo em seguida, outras respostas vieram em forma de pergunta:

P6: Então automaticamente tem esse questionamento mesmo. Qual a projeção que isso tem futuramente? Às vezes essa era uma pergunta nossa. Qual a projeção do futuro com essa ferramenta? É demissão? É beneficiar alguém? É ajudar alguém?

P11: É o crescimento profissional de todos dentro da empresa?

Quando o questionamento sobre os objetivos da gestão por competências foi lançado nos dois grupos, percebeu-se certo desconforto nos participantes, revelado pelo silêncio antes de começarem a surgir as respostas ou outras perguntas.

Nota-se que os supervisores dos dois grupos focais não conseguiram chegar a um consenso próximo daquele que foi preconizado pela Instituição quando da apresentação do Programa de Gestão por Competências. Somente o P11 utilizou a palavra “crescimento” que também está presente no material de capacitação institucional como um dos motivos do novo método. No entanto seria esse crescimento algo relacionado ao desenvolvimento ou associado à remuneração?

A adoção de um processo de gestão de desempenho deve ter um olhar especial na fase de capacitação, especialmente naqueles que serão os agentes realizadores da avaliação, destacando os motivos para tal sistema. Bergue (2014) sugere que sejam questionados e discutidos o entendimento sobre gestão de desempenho e como esse processo é percebido, especialmente na administração pública brasileira.

A capacitação para os supervisores e funcionários apresentou o modelo de gestão por competências como uma oportunidade de desenvolvimento profissional com foco nas pessoas e suas competências, realçando o crescimento e o desenvolvimento sobre a avaliação propriamente dita. Entre as vantagens apresentadas, destacou-se o fato de poder estar alinhado a estratégias institucionais como Avaliação de Competências, Capacitação e Desenvolvimento, Liderança e Sucessão, Carreira, Seleção e Remuneração.

Para que obtenha sucesso, a apresentação de um programa de gestão de desempenho requer um claro entendimento de como ele funciona e dos benefícios que ele pode trazer a todos os envolvidos sob suas diferentes perspectivas. Antes de seu lançamento, é fundamental um plano de comunicação bem estruturado para

que se alcance a aceitação desejada. Nessa etapa de comunicação, é preciso destacar como o programa está inserido na estratégia da organização, como ele funciona e a maneira que ele se relaciona a outras iniciativas, como desenvolvimento, promoções e processos de sucessão (AGUINIS, 2013).

Para Orsi e Silva (2014) é fundamental que um instrumento de avaliação de desempenho consiga expressar com clareza os seus propósitos e como os critérios de merecimento podem ser observados e reconhecidos em seus contextos específicos para que o gestor possa exercer o seu papel com transparência.

No caso do HCPA, esses cuidados foram tomados quando da apresentação do programa para os funcionários. No entanto, através das evidências apresentadas pelas falas dos supervisores, observa-se que ainda não estão fortalecidos os objetivos centrais do processo.

A abordagem no desenvolvimento foi apresentada pelo profissional da área de Gestão de Pessoas como objetivo central do Programa:

Então focar bastante no plano de desenvolvimento pessoal. Então o ganho para a Instituição é no sentido de poder deixar mais claro para o funcionário, entre funcionário e chefia quais são as entregas que a pessoa tem que fazer, dentro de um escopo de tempo assim, e quais são os pontos que eles estão enxergando mais fragilidades ou mais forças e em que medida esses pontos podem ser ou aprimorados ou reforçados mesmo, ou mantidos assim né? Dentro de uma ideia daquilo que é possível. [...] Em a gente sendo um hospital de referência, assim né, a gente precisa estar olhando para isso também como é que as pessoas estão se desenvolvendo para manter essa questão da referência assim (E1).

Dutra (2008, p. 65) define desenvolvimento profissional como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. A partir desse entendimento, é possível medir o desenvolvimento através da mensuração de níveis de complexidade e como o foco não é a atividade e sim a complexidade dela, é possível determinar um padrão e comparação em diferentes contextos.

#### **4.2.2 Processo de transição**

Esta categoria apresenta como aconteceu o processo de mudança do sistema de avaliação de desempenho para o modelo de competências. De acordo

com o profissional da CGP, O HCPA participa de um grupo de empresas públicas coordenado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Essas empresas são convidadas a compor grupos de trabalho e a partir de 2013 foi realizado o primeiro mapeamento de práticas de recursos humanos das participantes. As empresas que tiveram reconhecimento com base nesse inventário e levantamento foram convidadas a compor alguns grupos direcionados. Através desses grupos, o HCPA teve contato com outras empresas públicas para consultar a adoção do modelo de gestão por competências, como Petrobrás e Banco do Brasil. Além do HCPA, somente outras duas estatais da área hospitalar estão nesse grupo do SEST: o Hospital Nossa Senhora da Conceição de Porto Alegre e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Além da troca de experiências com essas estatais, foram realizadas visitas em outros hospitais privados de Porto Alegre para conhecer seus modelos de gestão de desempenho. Com essas informações, em conjunto com a consultoria externa contratada, foram traçadas as ações para a transição dos modelos de gestão de desempenho.

A primeira etapa da mudança envolvendo os supervisores aconteceu em 2015 com a preparação dessas lideranças para o novo programa, conforme descrito pelo profissional de gestão de pessoas:

[...] Então a gente começou fazendo a sensibilização das lideranças para entenderem o modelo, para dizer como é que ia ser a etapa de mapeamento das competências específicas (E1).

Nessa fase de apresentação, em abril de 2015, foram envolvidas 220 lideranças da Instituição. A antecipação da mudança envolvendo os agentes avaliadores reforça a orientação de Pulakos (2011) e Gramigna (2007) que para garantir apoio em um novo sistema de gestão de desempenho, o êxito na implantação e fortalecimento do programa, depende em grande parte do amparo e intenso compromisso das lideranças e gestores envolvidos.

Na visão do P1, percebe-se a magnitude dessa transição em uma Instituição tão complexa como o HCPA e, no caso da hotelaria hospitalar, a questão da diversidade de profissionais envolvidos:

[...] Tanto que ele sai da água pro vinho. Tem que ter uma transição. Olha o tamanho dessa Instituição! A gente tá falando de 5 mil funcionários! Sabe? No operacional, na lavanderia, higienização, tem mensageiros, costura, administrativo. Sabe, as coisas, até tu conseguir chegar em 5 mil pessoas.

Ai, não é de um ano pro outro gente (P1)!

A expectativa e a insegurança quanto ao novo sistema foram compartilhadas pelos Participantes 6 e 9:

P6: O pessoal estava muito ansioso e um pouco receoso quanto à aplicação da ferramenta nova. Tinha aquela dúvida no ar e no olhar.

P9: [...] a gente tinha dúvidas, como a gente ia passar isso pros funcionários e não criar esse clima que criou de insegurança.

A implementação de um sistema de gestão de desempenho pode, de fato, perturbar os membros de uma organização. Não é raro observar que funcionários expressem emoções ou adotem uma postura de resistência a grandes mudanças, especialmente se ela for interpretada como uma ameaça a questões salariais (PULAKOS, 2011). Por esse motivo, a apresentação de um novo sistema de avaliação é de essencial importância para o sucesso e aceitação, principalmente se ele envolver expectativas relacionadas a aumentos salariais (BERGAMINI; RAMOS, 2007).

Apesar desse fator não ter sido colocado de forma clara, pode-se compreender essa inquietação pelo fato dos funcionários associarem a gestão de desempenho a oportunidades de progressão salarial.

Bergue (2014) reforça que a gestão de desempenho frequentemente está associada à medição de resultados, meritocracia e remuneração, e de forma menos significativa ao desenvolvimento de pessoas. Nesse caso, quando interpretada como uma situação que pode gerar perdas ou ganhos, uma inovação apresentada em um processo de mudança gera resistência. Para diminuí-la, sugere-se que as pessoas envolvidas sejam capazes de entender o resultado positivo nessa transição.

Para o profissional da CGP, o hospital ainda está vivendo a transição de um modelo para o outro:

[...] Então eu acho que a gente ainda está nessa fase de transição, a gente tem ainda muita coisa para trabalhar para ir solidificando essa lógica. E tem uma série de mitos com relação ao processo de avaliação. Hospital é uma das estruturas mais complexas em termos de organização, aí a gente acaba tendo os efeitos disso também (E1).

A mesma opinião foi apresentada pelo P2:

[...] Como é modelo novo, essa primeira avaliação como um modelo novo, é construção e aprendizado pros dois (P2).

### 4.2.3 Levantamento de competências

O levantamento de competências deve atentar para aspectos relacionados ao negócio da empresa, missão, visão, valores e o perfil das competências organizacionais e das pessoas (GRAMIGNA, 2007). Da mesma forma, Pulakos (2011) afirma que os comportamentos e os resultados desejados devem estar alinhados às metas estratégicas e valores da organização.

A categoria de análise levantamento de competências procura identificar na visão dos supervisores como foi o processo de mapeamento e definição de competências individuais específicas e a adequação delas às funções desempenhadas pelos funcionários.

No HCPA, o grupo de competências foi dividido em três categorias: as competências institucionais (essenciais e comuns a todos os funcionários, relacionadas com as crenças, valores e filosofia de gestão do HCPA); as de liderança (requeridas às lideranças do HCPA, relacionadas à gestão de recursos, pessoas, resultados e sustentabilidade do negócio) e as específicas, que sustentam a realização das atividades relacionadas à função do indivíduo nas carreiras da organização (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2016).

Para a definição das competências específicas, foi realizado o mapeamento entre maio e junho de 2015, em parceria com uma empresa de consultoria externa e que contou com a participação superior a 10% do quadro com representantes de funcionários e gestores em grupos de trabalho. Essas competências estão sustentadas na realização das atividades do profissional nas carreiras da Instituição. As competências individuais não devem ser as mesmas para todos os indivíduos, dessa forma dos profissionais que ocupam posições gerenciais podem ser requeridas diferentes competências (DUTRA, 2008). Assim, as competências de liderança definidas no HCPA para os cargos de gestão foram: Gestão de Pessoas, Gestão da Mudança, Gestão para Resultados e Competência Técnica.

Durante a discussão sobre as competências individuais, o P4 destacou as competências institucionais, que estão presentes para todos os funcionários da Instituição: “Quanto aos itens que tem a competência institucional, que são todos, aquele ali é o momento de tu avaliar todo o grupo do hospital”.

As competências institucionais no HCPA são aquelas comuns a todos os



funcionários do Hospital e estão sustentadas nas crenças, valores e missão da organização: Trabalho em Equipe, Compromisso com as Pessoas, Aprendizado e Aplicação dos Saberes, Práticas e Resultados de Referência e Comunicação.

As competências institucionais possuem um caráter essencial e são fundamentais na elaboração da estratégia da organização. São essas competências essenciais que provocam a percepção de diferenciação pelos clientes (FLEURY; FLEURY, 2004).

Como essas competências são comuns para todo o quadro de funcionários do HCPA, é relevante apresentar a missão, visão e valores da organização assim como as referidas competências institucionais para análise de alinhamento conforme sugerido por Gramigna (2007). O quadro 4 apresenta essas informações que foram coletadas da página oficial do HCPA na internet:

**Quadro 4 – Missão, Visão e Valores do HCPA**

<b>Missão</b>	
Ser um referencial público em saúde, prestando assistência de excelência, gerando conhecimento, formando e agregando pessoas de alta qualificação.	
<b>Visão</b>	
Transformar a realidade com inovação em saúde.	
<b>Valores</b>	
<b>Respeito à pessoa:</b> Reconhecer o direito de cada um de tomar decisões e agir em um ambiente de acolhida, valorização, confiança e respeito às individualidades.	<b>Competência técnica:</b> Promover o aprimoramento permanente da excelência, agilidade e efetividade dos serviços prestados pela Instituição.
<b>Trabalho em equipe:</b> Estimular e proporcionar condições para a atuação integrada, coesa e colaborativa entre os membros de um mesmo grupo e entre os integrantes de diferentes equipes.	<b>Comprometimento institucional:</b> Promover e estimular a responsabilidade dos colaboradores com os resultados institucionais, sustentada pelo orgulho de integrar e ajudar a construir permanentemente uma Instituição de excelência.
<b>Austeridade:</b> Gerir o patrimônio público com parcimônia, integridade, honestidade e efetividade, comprometendo todos os colaboradores com esta postura.	<b>Responsabilidade social:</b> Comprometer-se com a saúde integral das pessoas e com a sustentabilidade econômica e ambiental, contribuindo para a qualidade de vida, a cidadania e o desenvolvimento do país.
<b>Transparência:</b> Manter canais de comunicação permanentes para a divulgação de informações e prestação de contas sobre as ações institucionais, construindo uma relação de confiança com colaboradores e sociedade.	

Fonte: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2017)

No quadro 5 apresentam-se as competências institucionais definidas no Programa de Gestão por Competências do HCPA e suas respectivas descrições. Essas informações foram adquiridas a partir dos materiais de capacitação Institucional que foram desenvolvidos para a implantação do programa.

**Quadro 5 – Competências Institucionais do HCPA**

<b>Competência</b>	<b>Descrição da competência</b>
Compromisso com as pessoas	Identifica e acolhe as demandas dos clientes internos e externos, atendendo com empatia, respeito e resolutividade, de acordo com as políticas e orientações da Instituição. Transmite credibilidade, integridade e respeita a confidencialidade das informações.
Aprendizado e aplicação dos saberes	É receptivo e flexível para aprendizagem de novas ideias e formas de trabalho. Adquire e aprimora conhecimentos, habilidades e atitudes para seu desenvolvimento profissional, aplicando-os de acordo com as orientações institucionais. Compartilha saberes e experiências contribuindo para os resultados.
Práticas e resultados de referência	É comprometido com a Instituição e engajado com suas atividades. Trabalha considerando o impacto de suas ações e a interação entre as áreas, contribuindo para a excelência das práticas de trabalho.
Trabalho em equipe	Trabalha em parceria para um objetivo comum, de forma íntegra e respeitosa para com seus colegas. É colaborativo e compartilha a responsabilidade pelos resultados alcançados.
Comunicação	Demonstra atenção às pessoas e ao que elas estão comunicando; compreende outros pontos de vista de forma empática. Expõe fatos, ideias e argumentos com clareza e objetividade e estabelece diálogo com os diferentes públicos, respeitando a realidade do receptor e certificando-se do entendimento da mensagem para continuidade ou fechamento do processo.

Fonte: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2016)

Para ilustrar a relação entre as competências institucionais e a missão, visão e valores do HCPA, foi elaborado o Quadro 6:

**Quadro 6 – Relação entre Missão, Visão e Valores e Competências Institucionais do HCPA**

<b>Competência Institucional</b>	<b>Elementos presentes</b>
Compromisso com as Pessoas	Missão; Valores: respeito à pessoa, responsabilidade social e transparência.
Aprendizado e Aplicação dos Saberes	Missão; Visão; Valor: competência técnica
Práticas e Resultados de Referência	Valores: comprometimento institucional, austeridade e competência técnica.
Trabalho em Equipe	Valor: trabalho em equipe.
Comunicação	Valores: respeito à pessoa e trabalho em equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados documentais (2017)

Através do Quadro 5 pode-se observar que todas as competências institucionais incorporaram aspectos presentes na missão, visão ou valores do HCPA.

A importância da qualificação e do comprometimento foi observada nas colocações do P11 e reflete as competências Compromisso com as Pessoas e Aprendizado e Aplicação dos Saberes:

[...] agora é um contexto maior, como está fazendo e focada também na evolução, no comprometimento, qualificação, se a pessoa às vezes está comprometida em fazer a atividade (P11).

Tanto é que está lá no Planejamento Estratégico o desenvolvimento de lideranças. [...] O hospital quer mais qualidade, mais qualificação, crescimento, algumas profissões aqui no hospital estão estancadas, não podem crescer. Tu tem que estudar, se qualificar. Alguns entenderam e eu me sinto gratificado com isso. Entenderam, está fazendo faculdade, está se qualificando, está investindo porque é um investimento daí essa competência é muito interessante (P11).

Trabalho em Equipe claramente aparece como uma competência importante para o HCPA conforme sugerido por Grohmann, Battistella e Baratto (2012) e como um valor institucional. Na fala do P2 essa competência esteve presente como uma característica relevante para todos os níveis da organização:

[...] Qual que é a visão, o modelo de trabalho que o Clínicas quer hoje? Trabalho em equipe. É um aprendizado para se construir para que pessoas estejam dispostas a serem equipe, né? Ter o seu valor individual, mas que esse valor individual sirva para se construir junto (P2).

O mapa de competências individuais dos diferentes grupos de funções representados pelos supervisores participantes do estudo não serão apresentados por serem muito específicos a cada perfil ocupacional. O objetivo da análise é a verificação da conformidade das competências no exercício das atividades e no desenvolvimento dos profissionais na visão dos supervisores.

No HCPA, o processo de identificação e definição de competências individuais específicas envolveu chefias e funcionários em grupos de trabalho com os consultores contratados, conforme sugerem Irigoin Barrenne e Vargas Zuniga (2004) e os profissionais da área de hotelaria hospitalar, seguindo a orientação de Boeger (2011).

Através do relato do P3 é possível constar que essas recomendações foram observadas:

Foi uma construção com a empresa terceirizada que o hospital contratou, se não me engano né, mais a nossa consultora dos recursos humanos. Levando várias áreas. Era o Supervisor, o Analista e mais algum um colega de ponta dos setores, das atividades. E ali foram feitas acho que umas duas ou três reuniões onde nós falávamos. Só que nós falávamos de todos um pouco, o que ficou um pouco vago até para nós que participamos de como seria essa construção, mas enfim. As atividades que cada setor fazia, o que precisa ter, atenção, comprometimento, foram listadas todas as

características e montado um perfil né? Mas sempre filtrando cada vez mais cada atividade até chegar onde chegamos. Foi uma construção de todas as áreas que participavam, tipo umas quatro ou cinco áreas diferentes falando de cada ocupação (P3).

Na declaração acima é possível constatar que o processo de levantamento e identificação das competências que foi realizado agrupou as áreas profissionais da organização, conforme sugerido por Dutra (2009).

O profissional da área de Gestão de Pessoas também descreveu o processo de levantamento de competências de forma participativa:

[...] E as chefias foram sensibilizadas para participarem desse mapeamento assim como identificarem quais seriam os funcionários que representariam aquelas categorias também. Então as duas frentes foram convidadas a discutir: bom quais são então essas competências que eu preciso para o desempenho dessas atividades? A Consultoria compilou essa informação e a gente revisou em um nível da CGP e da Administração Central para poder fazer a validação dos mapas (E1).

Durante essa fase de mapeamento e definição de competências individuais foram realizados 165 encontros com duração total aproximada de 495 horas com os diferentes grupos.

O P9 também relatou sua experiência nesse processo:

Eu acho que nas primeiras reuniões que tiveram que foi para sensibilizar o grupo, todo mundo tinha o mesmo questionamento: como a gente vai montar esses perfis dentro de um mapa tão grande de diferentes profissões, pessoas aqui dentro do hospital? Aí foi mapeado algumas semelhanças pra ficarem juntos na sala e conseguirem chegar a esse consenso. E foi pedido a nós chefias que levasse junto um funcionário para que a coisa saísse mais realista. E foi muito interessante porque a gente começou a construir todos os conceitos com aquele funcionário do lado (P9).

Essa fala do P9 demonstra que o agrupamento das funções semelhantes reflete a definição das “ocupações ou empregos-tipo da empresa”, conforme sugerido por Le Boterf (2003, p. 202).

Para Aguinis (2013), a análise da função é um importante pré-requisito na implantação de um programa de gestão de desempenho para que as informações relacionadas às atribuições do funcionário sejam corretamente levantadas. Nesse processo, deve-se atentar não só para as tarefas designadas, mas também para as competências: conhecimentos (informações necessárias para realizar o trabalho), habilidades (atributos geralmente adquiridos através de experiências no passado) e atitudes (aptidões físicas, emocionais, intelectuais e psicológicas para desempenhar o trabalho).

De forma geral, os supervisores declararam que as competências que foram

definidas para os seus grupos de funcionários ficaram de acordo com as atividades que cada função requisita:

Moderador: Mas dessas que foram definidas, tu acha que elas atendem?

P3: Atendem. Como eu disse, na minha avaliação, desempenho para competência ficou muito melhor, ficou uma avaliação bem individual.

P9: [...] eu acho que ficou muito de acordo [...].

P6: [...] faltam algumas coisas, mas ele está bem emoldurado, foi bem projetado e a gente tem um caminho legal pra seguir.

P7: [...] mas eu acho que está um pouco melhor, poderia ter outras coisas assim, outras coisas que faltou, mas eu acho que a gente consegue avaliar os funcionários principalmente as atitudes [...]

Moderador: Mas para os profissionais da tua área P10, as competências estão de acordo?

P10: Sim, bem melhor!

P8: Eu acho que melhorou bastante, tem uma visualização melhor do profissional. Eu acho que ficou bem melhor!

Dentre algumas das competências específicas definidas para os funcionários desse grupo de supervisores podem-se citar: Atenção Concentrada; Competência Técnica; Comprometimento; Cordialidade; Dinamismo; Flexibilidade; Normas e Procedimentos de Segurança; Organização; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Proatividade; Técnicas, Ferramentas e Equipamentos; Agilidade; Relacionamento Interpessoal; Sistemas de Gestão da Qualidade e Sistemas Corporativos e *Softwares* Específicos.

No entanto, foi destacada a grande quantidade de competências estabelecidas, fazendo com que a avaliação final entre o supervisor e o funcionário levasse mais tempo para ser realizada do que o sistema anterior, conforme identificado nas seguintes falas:

P3: Eu senti que a conversa se estendeu um pouco mais.

P1: Eu também acho. A descrição da competência ficou extensa demais, tu sai pra tudo que é lado. Eu acho que ficaram competências muito grandes, e de muitas competências que se tornam muito cansativas, né? Quem tem grupo grande sabe, tu sai exaurida de um consenso, né, por que a coisa é séria. Tu não tá ali pra destruir ninguém, mas tu também não tá ali pra dizer que tá tudo bem. Então eu achei cansativa, extensa, gerando muitas interpretações.

P4: Então alguns ficaram extensos, vários itens. Então fica muito com várias interpretações.

Quando os participantes relataram que o novo método demandou mais tempo, é porque alguns grupos de funções tiveram até 16 competências definidas (incluindo as cinco competências institucionais). O P2 inclusive declarou que não recordava o número de competências estabelecidas para seus funcionários: “nem lembro, são muitas”.

Assim, como esses grupos reportaram que tiveram um número de competências além do recomendado, o processo se tornou mais trabalhoso e gerou uma possível sobreposição de competências, favorecendo múltiplas interpretações (DUTRA, 2008).

Um sistema de gestão de desempenho com muitas competências, além de requisitar mais tempo para *feedback* e avaliação, não é encarado de forma positiva e prática pelos gestores que possuem muitos subordinados para avaliar. Mais importante que possuir muitas competências elencadas, é garantir que as que foram definidas apresentem a verdadeira expressão da necessidade do cargo (PULAKOS, 2011).

As descrições das competências também foram mencionadas como sendo extensas demais, conforme expressado pelos participantes abaixo:

P1: A descrição da competência ficou extensa demais, tu sai pra tudo que é lado. Particularmente eu prefiro mais específica assim. O que eu posso dizer hoje é que sim. Extensas demais as competências e extenso demais o número de competências sim.

P5: A competência tá muito grande

P2: É muito mais detalhado.

P4: Poderia realmente fazer, dar uma seccionada neles. Não vou lembrar, mas fica muito amplo a explicação e a maneira como que tu tem que pegar e avaliar.

A descrição dos termos empregados em uma ferramenta de gestão de desempenho é um aspecto sutil, mas que merece atenção. Ela deve expressar com exatidão aquilo que se quer definir, exprimir com clareza o termo definido, ser afirmativa, concisa e utilizar linguagem acessível. A falta de compreensão dos termos adotados para as funções pode acabar comprometendo todo um processo de avaliação. Por isso, a adaptação das terminologias aos diferentes níveis de especialização dos profissionais é fundamental (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BERGAMINI; RAMOS, 2007).

Transmitir o conhecimento e garantir o entendimento sobre as exigências de

cada função é o alicerce da primeira etapa do Ciclo de Gestão por Competências do HCPA. Zarifian (2012, p. 72) enfatiza que “entender uma situação é saber avaliá-la levando em conta “comportamentos” de seus constituintes, sejam eles materiais (máquinas) ou humanos”.

O papel do supervisor nessa etapa surge como protagonista para que o ciclo de avaliação seja bem sucedido. Se o supervisor não possuir um entendimento claro das competências específicas que foram mapeadas para sua equipe e como elas podem ser observadas nas atividades diárias, o processo de gestão de desempenho poderá ser comprometido. Além disso, a discussão sobre as competências individuais estabelecidas aumentam a transparência e a justiça do processo (PULAKOS, 2011).

Na fala do participante 11 é possível constatar que houve uma preocupação em traduzir as competências individuais para os funcionários através de exemplos da rotina profissional:

[...] para aproximar um pouco mais o que foi feito, na área de descanso foi colocado nos murais os exemplos para a pessoa entender. Quando fazia a distribuição (*dos postos*) cada dia era comentado sobre uma competência e o pessoal questionava: ah, como é que é isso? (P11).

Ao final da etapa de levantamento de competências, o profissional da CGP apontou que “quase 70% das competências que foram descritas foram comportamentais e não técnicas” (E1). Isso reforça que os grupos de trabalho identificaram a necessidade de um sistema de avaliação que enfatizasse menos as tarefas e mais na maneira como os resultados são atingidos, relevando os aspectos relacionados ao comportamento e corroborando a abordagem no conceito de competências conforme sugerido por Aguinis (2013).

Orsi e Silva (2014), no entanto, alertam para o fato de que avaliações puramente comportamentais não devem ser utilizadas para processos relacionados a crescimento de carreira e remuneração. Portanto, cabe à administração da Instituição definir com clareza os objetivos prioritários de um programa de gestão de desempenho para escolher o instrumento adequado.

A etapa de levantamento de competências individuais oportunizou também, de acordo com o profissional da CGP, a atualização das descrições de cargo de muitas áreas, pois foi um momento de reflexão sobre quais eram as competências necessárias para aqueles profissionais. Essa revisão foi importante em função da

descrição das atividades constar no *software* da gestão por competências para consulta do funcionário e da liderança. Nesse aspecto, percebe-se a relevância da adequação entre a descrição de cargo e a as competências definidas para ele.

Situação semelhante foi citada por Aguinis (2013) no caso de um hospital de Oklahoma, nos Estados Unidos, que ao realizar uma pesquisa com seus funcionários constatou que não eram claros os itens que as pessoas seriam avaliadas. Com essa informação, a Instituição realizou uma atualização das descrições de cargo, incluindo esse documento atualizado no processo de gestão de desempenho e em conformidade com seus objetivos estratégicos.

#### **4.2.4 Capacitação**

O planejamento do treinamento dos profissionais que irão realizar uma avaliação de desempenho deve prever a abordagem de conhecimento das pessoas envolvidas sobre o assunto e o padrão de comportamento esperado para o ato de avaliar. Esse caminho envolve a preparação antes do lançamento de um sistema de avaliação, continua durante a etapa de aplicação prática e deve continuar após a implantação. “Os supervisores podem ter características e aptidões para serem bons avaliadores, mas é necessário também orientar essas capacidades no sentido de tirar maior proveito delas”. (BERGAMINI; RAMOS, 2007, p. 57).

No HCPA, os supervisores foram envolvidos primeiramente na fase de sensibilização, realizada em abril de 2015. Naquele momento, houve a apresentação do programa que estava por vir. Esse trabalho de sensibilização é fundamental para o envolvimento e apoio dos principais envolvidos e deve estar presente na fase inicial do processo (GRAMIGNA, 2007).

Entre abril e maio de 2016, os supervisores passaram por uma capacitação para apresentação do programa realizado pela empresa de consultoria externa. Nessa etapa, foram apresentados os objetivos do programa, sua estrutura e expectativas da organização. O treinamento dos agentes avaliadores é uma das etapas do planejamento de uma gestão de desempenho que deve ter especial atenção (BERGUE, 2014).



Na análise do material de capacitação apresentado para lideranças e funcionários, a Gestão por Competências foi definida como (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2016):

Um modelo integrado para promover e sustentar ações de gestão de pessoas (gerenciamento, orientação, treinamento e desenvolvimento e avaliação), baseado no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes definidos para cada função. Envolve a identificação, o desenvolvimento e a aplicação das competências no dia a dia de trabalho, qualificando as atividades de todos os funcionários da Instituição.

Foram apresentadas como vantagens de um modelo de Gestão por Competências o alinhamento a estratégias institucionais como Avaliação de Competências, Capacitação e Desenvolvimento, Liderança e Sucessão, Carreira, Seleção e Remuneração.

Essa composição reflete a metodologia do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências (SIGP) sugerida por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006). O modelo propõe uma estrutura de carreira atrelada aos objetivos estratégicos da organização; a oportunidade de distinguir a colaboração de cada profissional em aspectos remuneratórios ou não-remuneratórios; a prática de políticas justas e transparentes para os processos de remuneração e a instauração de uma tecnologia caracterizada por ser mais flexível que os modelos comuns de cargos e salários.

Foram apresentados na capacitação o conceito de competências adotado pelo HCPA, as competências institucionais e de liderança, os conceitos que seriam empregados nas avaliações e as etapas do ciclo de avaliação. O treinamento destacou as competências específicas de lideranças e os benefícios que o novo programa poderia trazer: o olhar no aspecto comportamental e como ele interfere no trabalho; o alinhamento de expectativas; o planejamento de ações de desenvolvimento; *feedback*; acesso a informações gerenciais sobre a equipe; apoio na preparação de sucessores e alinhamento dos profissionais aos objetivos institucionais.

Esse alinhamento com as estratégias e objetivos organizacionais em um processo contínuo de identificação, avaliação e desenvolvimento de desempenho é o que diferencia uma gestão de desempenho de uma avaliação de desempenho. A segunda, ao contrário da primeira, caracteriza-se por ser um momento formal, geralmente uma vez ao ano, com ênfase nos aspectos positivos e negativos do funcionário, sem levar em consideração o acompanhamento e desenvolvimento

(AGUINIS, 2013).

Os funcionários que não possuíam cargo de liderança também passaram pela mesma capacitação presencial, onde foram apresentados os conceitos de competências, objetivos do programa, os tipos de competências, as competências institucionais, as diferenças entre gestão de desempenho e gestão por competências, os conceitos que seriam empregados, as etapas do ciclo e as ações esperadas para cada profissional.

A etapa de apresentação do mapa das competências específicas era responsabilidade de cada liderança transmitir para o seu grupo.

Para realizar o treinamento do sistema operacional da avaliação, o HCPA optou pelo formato de EaD (Educação à Distância), integrando a matriz de capacitação institucional obrigatória. Além de reforçar os temas abordados no treinamento presencial, a capacitação *online* apresentou tutoriais em formato de vídeos com o passo a passo para utilização do sistema. Essas etapas do processo de capacitação podem ser observadas no diálogo entre os Participantes 7 e 9:

P7: A presencial eu achei meio cansativa. Foi no auditório da farmácia. A pessoa foi muito técnica pra mim. Tu foi notar mesmo na hora de fazer o EaD e na hora de fazer a tua gestão. Eu achei muito cansativo assim. A pessoa falava técnica.

P9: Ela falava técnica, mas não dizia como.

P7: Isso.

Pode-se observar que para esses participantes a linguagem utilizada na apresentação do programa deveria ter sido mais acessível e simples, considerando os diferentes níveis do público que estava presente. As dificuldades acabaram aparecendo no momento da capacitação EaD, quando os supervisores puderam observar na prática como seria o novo sistema.

O P9 prosseguiu, acrescentando:

Na minha percepção esse vídeo EaD foi construído pra todos, uma coisa muito global. E aí como eu fiz acontecer diferente, eu peguei todas as competências e coloquei quais eram os conceitos e o que aqueles conceitos significavam dentro daquele contexto da recepção, consegui fazer com que as pessoas visualisassem melhor o que era esperado. Então dentro do pequeno grupo teve que ser muito explicado pra tirar essa insegurança. [...] Na minha percepção foi como se ela tivesse vendendo aquele produto pra nós de forma como se já estivesse comprado. Já tava, já era pra ser feito, mas não dizia como. A gente saiu de lá com mais perguntas do que quando entrou (P9).

Nesse relato percebe-se que muitas vezes as empresas possuem

dificuldades em transmitir de forma clara as suas expectativas com relação às pessoas.

As empresas que possuem uma base conceitual estruturada tem mais chances de conseguir articular processos e práticas de forma consistente e coesa entre si, e Dutra (2008, p.60), ainda destaca:

Essas distorções são agravadas quando a organização busca sistemas fechados de gestão – os chamados pacotes – e quer implementá-los a todo custo. É como se construíssemos um modelo e tentássemos colocar a realidade dentro dele. O resultado é maior dificuldade para compreender a realidade e para alinhar as expectativas da organização e das pessoas.

O P11 também acrescentou sua percepção ao modelo de capacitação adotado:

Esse distanciamento que ela falou, que parecia uma palestra. Da mesma forma que foi esse primeiro impacto, a dos funcionários também foi da mesma maneira e quando foi feito o EaD, eles próprios identificaram que tinha algumas falhas. Foi feito um EaD muito extenso, tinha vídeos muito longos (P11).

Os vídeos mencionados pelo P11 foram disponibilizados no sistema interno de *internet* da Instituição através de um *link* para o site *Youtube*, acessíveis somente para usuários do HCPA. Através da análise dos materiais, constatou-se que as etapas para acesso ao sistema, realização da avaliação e registros nas ferramentas auxiliares foram gravadas com narração em áudio e distribuídas em 13 vídeos. O vídeo mais extenso possui pouco mais de seis minutos e o mais curto possui menos de um minuto de duração. Além disso, um documento em formato PDF também foi produzido com ilustrações e instruções detalhadas. As capacitações de lideranças e funcionários e o curso EaD também estão na mesma plataforma sendo que tudo isso pode ser facilmente acessado no *menu* principal da *intranet*.

Pulakos (2011) afirma que a vantagem de se optar por um treinamento *on-line* é que os profissionais podem realizá-lo conforme sua disponibilidade de tempo e não precisam se ausentar de seu local de trabalho. No entanto, esse modelo pode favorecer o não cumprimento da agenda, a postergação da realização ou ainda a execução de forma apressada simplesmente para a conclusão da atividade. A autora sugere que devido ao caráter interativo das atividades envolvidas em uma gestão de desempenho, os treinamentos presenciais são mais recomendados para reforçar a aprendizagem. Dessa forma é possível praticar o processo de *feedback* e desenvolvimento, favorecendo os treinados a ficarem mais à vontade com o sistema.

Ao oportunizar tempo e recursos em treinamentos de larga escala em sala de aula, a organização transmite a importância que a gestão de desempenho possui para a Instituição.

O P11 e o P8 sugeriram ainda que poderiam ter sido realizadas oficinas com grupos menores para que os objetivos fossem atingidos de forma mais rápida através da troca de experiências e auxílio mútuo entre os participantes.

Outros participantes também manifestaram a falta de atividades práticas no processo de treinamento para o programa, conforme constatado nesse diálogo:

P5: Não teve uma prática!

P2: É, não aconteceu. Deixou todo mundo muito perdido.

P4: Ficou no limbo.

P2: A gente teve que buscar por si mesmo, aprender, buscar quem sabia, quem entendia.

P5: A prática ficou por nossa conta

Para evitar situações que comprometam o sucesso de um programa de gestão de desempenho, Odelius (2010) recomenda algumas práticas de treinamento para avaliadores e avaliados. O conteúdo dos treinamentos deve incluir, entre outros tópicos: a preparação para condução e participação de entrevistas, técnicas de observação comportamental; procedimentos para constatação de pontos positivos e dificuldades de funcionários; técnicas para receber e fornecer *feedback*; distorções perceptivas e aconselhamento para desenvolvimento profissional.

No caso do HCPA, as capacitações programadas estiveram mais focadas na execução da ferramenta, e não tanto nas habilidades dos supervisores para efetuar as avaliações.

Um fato comum relatado por todos os supervisores foi a necessidade de realização de capacitações extras em suas respectivas áreas sobre a nova ferramenta de avaliação. O treinamento para funcionários apresentou o Programa de forma geral, mas as lideranças de cada área apontaram que foi necessário traduzir para suas equipes como seria o funcionamento da ferramenta na prática, conforme observado nas falas a seguir:

P2: Se teve [...] uma preocupação de antes da avaliação das coisas serem conversadas, mostradas e de uma maneira que as pessoas todas entendessem o que aquilo tudo estava querendo dizer.

P3: Eu treinei duas administrativas bem treinadinhas e fiz delas

multiplicadoras.

P9: Antes de fazer a gestão de desempenho eles fizeram um curso em EaD e ainda foi feito comigo, explicando tudo que era esperado daquele funcionário, naquela atitude e pegando os conceitos, o que era o excelente, o que eram as notas, o que se esperava dentro daquele quadro.

P6: A gente teve que traduzir uma conversa muito técnica, um curso EaD e a nossa função foi trazer para o dia a dia. Esse foi o nosso desafio. Toda semana se reunia com o pessoal e dava uma pincelada, isso aquilo ou outro. Sempre dar um empurrãozinho, uma relembração no modelo, porque eles estavam muito fora, muito na dúvida.

Nota-se que houve uma preocupação dos supervisores em transmitir para suas equipes como as competências se aplicavam nas atividades diárias de cada funcionário, o significado dos conceitos que seriam empregados e o alinhamento entre expectativas e trabalho realizado. Novamente percebe-se o cuidado para adequar a linguagem do Programa para os diferentes públicos de cada área numa tentativa de garantir o adequado entendimento daquilo que estava sendo proposto como novo método de avaliação.

Ao ser questionado se há previsão de um reforço de capacitação para as lideranças do HCPA com relação à gestão por competências, o profissional da CGP respondeu que as intervenções têm acontecido através da consultoria interna de gestão de pessoas, que realiza um trabalho junto às áreas conforme necessidades específicas:

Em alguns é uma intervenção mais pontual e aí não tem espaço para a consultora poder discutir com o gestor da área como é que se dá aquele processo e tem outros em que a consultora tá presente no dia a dia e aí tá mais junto para poder aperfeiçoar esse processo com a liderança (E1).

A adoção do modelo de consultoria interna em gestão de pessoas, conforme mencionado acima, demonstra ser uma estratégia recorrente na área de gestão de pessoas e no caso de organizações públicas contribuem na análise e diagnóstico de situações, sugestão de ações e acompanhamento de seus desenvolvimentos e resultados. Para as lideranças, o papel do consultor pode apoiar no desenvolvimento contínuo de competências e a sua aplicação em situações reais através das atividades de assessoria sem autoridade de linha (BERGUE, 2014).

#### 4.2.5 Conceitos empregados na gestão por competências

A compreensão dos conceitos que serão utilizados para avaliar um profissional pode ser prejudicada pelo emprego inadequado da linguagem e da redação. Os termos utilizados devem ser acessíveis, levando-se em consideração os níveis de instrução dos diferentes supervisores que realizarão uma avaliação de desempenho (BERGAMINI; RAMOS, 2007).

No Programa de Gestão por Competências do HCPA, foram adotados os seguintes conceitos para avaliação:

**Quadro 7 – Conceitos empregados na Gestão por Competências do HCPA**

Conceito	Descrição do Conceito
Não requerida	Não se exige do funcionário a aplicação da competência.
Aplicação parcial	Demonstra capacidade, habilidade e disposição abaixo do esperado ou em desenvolvimento. Aplica alguns elementos da competência na realização das atividades da função. Realiza as atividades abaixo dos padrões de qualidade e de execução estabelecidos. Apresenta soluções simples.
Aplicação	Demonstra capacidade, habilidade e disposição dentro do esperado. Aplica adequadamente, integralmente ou a maior parte, dos elementos da competência na realização das atividades da função. Realiza as atividades dentro dos padrões de qualidade e de execução estabelecidos. Apresenta soluções de média complexidade.
Otimização	Demonstra capacidade, habilidade e disposição acima do esperado. Otimiza a aplicação da competência na realização das atividades da função. Supera os padrões de qualidade e de execução estabelecidos. Apresenta soluções complexas.
Referência	Demonstra capacidade, habilidade e disposição intensas para qualificar e inovar a competência. É referência na aplicação da competência e possui autonomia na realização das atividades da função. É referência nos padrões de qualidade estabelecidos. Apresenta soluções complexas e inovação.

Fonte: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2016)

O detalhamento dos conceitos acima apresentados foi disponibilizado com base no material de capacitação desenvolvido pelo HCPA para treinamento e apresentação do programa.

A descrição dos conceitos apresenta uma linguagem acessível de compreensão, no entanto através das experiências compartilhadas percebeu-se dificuldade na aplicação deles, especialmente naqueles que atribuem conceitos superiores. Quando questionados sobre o uso desses conceitos, os Participantes 1 e 2 apresentaram opiniões contrastantes:

Moderador: Vocês se sentem confortáveis com esses conceitos que foram propostos?

P1: Eu não me senti.

P2: Eu acho que eles estão bem bons de se aplicar. Claro, tem divergência, mas no momento que tu tá fazendo a avaliação, tu consegue conversar, ser claro, tu chega num entendimento. Foram poucas que foram diferentes assim. Só teve uma pessoa que botou otimizá, e essa pessoa é muito difícil e não me convenceu do contrário, né? Não é tudo otimizá mas na maioria, mas no geral.

Moderador: Em que tu não se sentiu confortável P1?

P1: Eu acho que é meio fora da realidade, sabe?

O P1 e o P5 referiram que alguns funcionários não possuem um entendimento claro sobre o significado e aplicação dos conceitos, conforme observado no questionamento do P1: “O que é referência? Referência para quem? Aonde, como, quando?” (P1).

É oportuno registrar que esse mesmo apontamento sobre o conceito referência e seu significado foi exposto na entrevista individual com o profissional da Coordenadoria de Gestão de Pessoas envolvido no processo de implantação do Programa de Gestão por Competências:

O que é uma pessoa referência? Qual é a diferença do referência pro otimizá? A gente escutou questionamentos de que bom, eu represento o hospital lá fora, em alguns conteúdos, então eu sou referência. Nós somos um hospital de referência, então todos os funcionários são referência? (E1)

Através desse relato é possível constatar que nem todos os funcionários tiveram o mesmo entendimento dos significados e aplicações dos conceitos definidos. Esse tipo de dificuldade de interpretação dificulta o processo de autoavaliação e de avaliação. O P9 revelou que para sua equipe foi necessário demonstrar o que cada conceito significava e como os funcionários deveriam enxergar o que precisava ser feito em cada competência para atingir determinado resultado. A consequência dessa abordagem, conforme mencionado pelo participante, foi pouca diferença entre o conceito da autoavaliação e da avaliação do supervisor. Mesmo assim, o P9 declarou: “Porque é tão difícil para o funcionário entender aquele novo conceito quanto pra nós de conseguir avaliar de forma correta”.

Alguns participantes relataram que os novos conceitos podem auxiliar melhor no processo de avaliação conforme constatado nesse diálogo entre os participantes:

P11: Eu acho que o otimizá tá melhor que o excelência, porque o otimizá tá bem explicado, tá otimizando, tá fazendo bem. Eu acho que melhorou.

P7: Tá fazendo, tá correndo atrás, tem o outro lado. O excelente não. Ah eu sou excelente eu faço isso, faço aquilo. O otimiza não, tu tá procurando.

P9: Tu busca.

P11: Constante.

P7: Tu busca, tá buscando, eu acho que melhorou.

P11: Tu busca. Tu pode ser otimiza e daqui a pouco tu parou. Tá, mas o que tu tá buscando mais? Tu tem que comprovar. Tá, agora esse ano eu não fiz mais nada. Então não está mais otimiza. Antes eu sou excelente, mas porque agora não sou mais excelente? Então era complicado. Agora tu consegue enxergar isso.

Independente da forma escolhida para se avaliar o desempenho, deve ser levado em consideração que o resultado de cada categoria seja claro; que as pessoas que irão interpretar as classificações tenham clareza de qual resposta era desejada e que o desempenho avaliado seja bem definido para o avaliador (AGUINIS, 2013).

A correta interpretação e entendimento dos conceitos utilizados são parte fundamental tanto para os avaliadores quanto para os avaliados. Para apoiar as avaliações fornecidas, recomenda-se que sejam realizados comentários escritos para cada item avaliado, descrevendo o desempenho analisado. Para isso, sugere-se o envolvimento da área de gestão de pessoas ou de gerentes mais experientes no treinamento de supervisores que realizam avaliações para que se busque coerência entre exemplos específicos de comportamento e resultados alcançados, colaborando assim com a compreensão da avaliação (PULAKOS, 2011).

Na prática foi possível observar que os supervisores e funcionários ainda não utilizam plenamente o campo de comentários para cada item avaliado, o que seria fundamental para exemplificar e justificar os conceitos empregados de forma mais clara no processo de avaliação.

A falta de compreensão do significado dos conceitos que definem os fatores de avaliação é um erro comum em modelos de gestão de desempenho. Para evitar esse tipo de situação, recomenda-se a realização de testes prévios para correto entendimento dos significados quando da elaboração da ferramenta. Além disso, é importante abordar a formação dos avaliadores incluindo aspectos relacionados à interpretação e discussão de cada fator (ORSI; SILVA, 2014).



#### 4.2.6 Perspectivas e contribuições

Essa subcategoria procura relacionar quais as impressões dos supervisores quanto à implantação e adoção do novo Programa.

Através da fala do P7 percebe-se que a mudança era necessária e já trouxe alguns benefícios observáveis:

[...] Chegou um ponto que tu precisava mudar. E hoje em dia tu consegue avaliar [...] A nota é 9, mas aí tu diz: esse aí briga com todo mundo, a enfermeira se queixa lá que ele brigou com o paciente, não sei o quê. E a gente não conseguia, não tinha, como é que chama? A ferramenta pra avaliar isso! E hoje em dia a gente tem! Eu me senti bem confortável e acho que melhorou muito (P7).

Os modelos tradicionais de avaliação de desempenho, devido a sua natureza descritiva, retratam como o trabalho era realizado e, por esse motivo tem sua orientação no passado. O modelo de competências, por outro lado, tem seu foco no futuro e sinaliza como o trabalho deve ser interpretado e desempenhado, mesmo que o funcionário não tenha adotado esse tipo de abordagem anteriormente. O seu principal propósito deve ser levar para o comportamento diário do funcionário os objetivos estratégicos da organização (SANCHEZ; LEVINE, 2009).

Exemplos das rotinas das áreas foram apontados como vantagens que o novo sistema proporcionou na avaliação e acompanhamento de funcionários. O P6 destacou a mudança de atitude de um funcionário após ter sido realizada uma orientação sobre sua postura profissional com outros membros da equipe:

O funcionário entra sério, não cumprimenta ninguém, ele não fala com ninguém, não pede com licença, invade outro setor pra poder entregar alguma roupa. Então eu cheguei pro funcionário e disse: dá uma melhorada, dá um sorriso, dá um bom dia, dá um boa tarde, te identifica, usa teu crachá de identificação, isso vai fazer diferença. [...] E quando vê ele mudou a atitude, e lá veio o pessoal do setor elogiando: “nossa como ele mudou, que bom hein? Tá mais sorridente, dá bom dia, dá boa tarde, tá mais receptivo também”. [...] E aí tu chega e diz: “tu viu como fez diferença essa tua atitude, tu te esforçou um pouco, tu mudou um pouco, te dei um *feedback* legal que tu mudou”. Então isso é legal também (P6).

A relevância da observação das competências que o novo sistema permite também foi observada no diálogo entre os participantes abaixo:

P11: [...] O cara faz as atividades perfeito, mas ele não se relaciona bem com o colega, não trabalha em grupo, não está sendo feito correto, porque não se dá bem com alguém. Então é o começo, mas é a melhor forma de se avaliar e acompanhar o crescimento profissional.

P7: A gente avalia melhor, consegue avaliar mais o sujeito, né? Porque

antes, tá, ah eu faço o meu serviço direitinho, OK. Antes a gente só avaliava isso né? Não conseguia avaliar outras coisas e hoje em dia tu consegue avaliar o todo do funcionário: ah o comportamento, ah sei lá se usa as técnicas corretas né P11? Tudo isso.

P11: Sim.

P9: Uma das coisas que quando tu falou me chamou a atenção foi assim: por mais que a gente quisesse avaliar, a gente não tinha ferramenta apropriada pra aquilo. A ferramenta de desempenho só dizia: cumpriu ou não cumpriu né? E agora a gente consegue dizer: olha, tu cumpre, mas tu chega atrasado, tu falta, tu não tá presente, tu vem com a roupa amassada, tu não dá bom dia pros colegas, tu chega e te fecha na casinha e não fala com ninguém. Então tudo isso, tu fazer a tarefa é uma coisa, agora tu fazer ela em todo um contexto onde é uma pessoa inserida dentro de uma organização é diferente né?

Através dessas contribuições, percebe-se que esse tratamento do papel do indivíduo na organização caracteriza a introdução da gestão por competências como parte de um amplo esforço de reorganização. O objetivo visível por trás desse desenvolvimento é alavancar o capital humano e proporcionar através da linguagem das competências uma conexão entre novas estratégias, processos de recursos humanos, desempenho individual e comportamento no trabalho (SODERQUIST; PAPALEXANDRIS; PRASTACOS, 2010).

Diferentes participantes apontaram vantagens que o sistema de avaliação baseado em competências trouxe e podem ser explicitadas através das seguintes declarações:

P8: Eu acho que melhorou bastante, tem uma visualização melhor do profissional.

P11: [...] daí eles começaram a ver que realmente é mais fácil avaliar competência do que atividade. Porque assim, [...] eu vi que outro dia ele estava aqui e eu pedi isso e o comportamento dele foi esse.

P10: Com o meu pessoal [...] quando eles começaram a entender, eles melhoraram bastante, [...] não só na atividade, mas no relacionamento, que interfere bastante.

P9: Eu acho que a gente consegue identificar as coisas melhores nos funcionários, consegue apontar pra eles poderem visualizar isso e aí assim criar o grupo de melhorias pra isso.

O modelo de competências deve servir como uma linguagem interna capaz de influenciar os comportamentos diários dos funcionários em linha com os objetivos estratégicos, definições de competências e, principalmente, com os comportamentos que possam demonstrar essas competências. Para isso, um claro entendimento sobre como essas competências podem ser demonstradas através de

comportamentos é algo crítico através de sua customização e compartilhamento de seu significado com a estratégia organizacional (SANCHEZ; LEVINE, 2009).

Esse alinhamento sobre as expectativas da organização quanto ao desempenho do funcionário pode ser constatado na seguinte contribuição:

P9: [...] Acho que teve um grande crescimento com o grupo, interesse com tudo, porque os conhecimentos, os conceitos, fizeram com que eles ampliassem a sua linha de raciocínio: “o que eu estou fazendo aqui hoje? O que essa empresa espera de mim?” Porque antes era bem a gestão de desempenho: eu venho aqui, faço e *tchau!* E agora tem uma complexidade maior de pensamento do que eu estou fazendo aqui, pra que eu estou aqui, o que eu pretendo e o que esperam de mim. Então a coisa cresceu muito né, o comprometimento também!

Essa percepção do que está por trás da avaliação de desempenho contribui para um melhor entendimento dos profissionais sobre aquilo que pode ser adquirido com o processo, a comunicação desses fatores e a valorização dos profissionais que atingem esses proveitos. No entanto, é essencial que haja um cuidado no cumprimento dos propósitos da gestão de desempenho para sua credibilidade e efetividade (ORSI; SILVA, 2014).

O P9 e o P7 referiram ainda que o novo sistema permite um acompanhamento mais frequente, o que não era possível com o sistema anterior:

[...] E hoje a gente tá com essa avaliação que é o ano todo! Quando tu precisa tu chama o funcionário. Tanto pro lado positivo quanto pro lado negativo. Porque tu tem funcionários que precisam ter o *feedback* bem positivo do que está acontecendo diariamente. E antigamente as coisas ficavam muito esquecidas e com todo esse embasamento que foi dado foi criando a cultura e agora vai começar a ser melhor (P9).

Tem um *link* ali, não sei como é que se chama, que tu pode falar pro funcionário: tá então esse fator tu não foi bom, mas a gente vai fazer um contrato, vamos acordar que daqui dois ou três meses a gente vai sentar, conversar de novo. Então tu pode conversar com o funcionário e dizer que daqui a algum tempo vocês vão falar sobre aquilo e ver se melhorou. Tu tem como deixar ali um acordo por escrito, registrado entre vocês, que vocês fizeram aquele acordo. Isso aí eu achei legal (P7).

A contribuição do P11 menciona a participação dos grupos no levantamento de competências necessárias e que havia a necessidade de uma abordagem diferente que está sendo alcançada através do novo Programa:

Como foram levantadas as necessidades com os grupos, é uma carência que a gente como avaliador sentia. Tá, mas como é que vou avaliar isso, onde eu encaixo isso? Quando foi levantado, surgiu isso e foi montado. Por isso que a adaptação foi tranquila, porque era uma necessidade que a gente tinha que foi colocada ali. Algumas coisas faltaram né? Mas está bem melhor, mas pode ser melhorado a cada ano. Porque é um processo de constante melhoria e está mais confortável para fazer a avaliação (P11).

Através dessa declaração, observa-se que havia uma lacuna para um melhor tratamento da *performance* individual. Um sistema de gestão de desempenho, ao contrário do modelo de avaliação de desempenho, caracteriza-se pela transparência de critérios de observação, e, com isso, há um melhor entendimento dos comportamentos e resultados que são esperados para posições específicas. Com isso, há uma melhor compreensão daquilo que é necessário para um funcionário ser bem sucedido (AGUINIS, 2013).

E o P6 complementou as colocações do P11:

[...] mas se tu for olhar competência, realmente como o P11 disse, faltam algumas coisas. Mas ele está bem emoldurado, foi bem projetado e a gente tem um caminho legal pra seguir (P6).

A necessidade de revisão de alguns pontos, conforme mencionado pelo P6, indicam a necessidade de observação e aperfeiçoamento contínuos de um sistema de gestão de desempenho. Uma das medidas para isso é a realização de avaliação de satisfação dos usuários para identificar as áreas menos efetivas e garantir, dessa forma, a incorporação do sistema nas vidas profissionais dos funcionários. Isso pode ser realizado através de pesquisas internas ou grupos de trabalho para revisão de comentários e encaminhamento de melhorias (PULAKOS, 2011).

O P3 afirmou que a implantação do Programa de Gestão por Competências foi algo muito bom, mas sugeriu que se tivesse mantido o mesmo *software* (de desenvolvimento próprio) que era utilizado anteriormente para a Gestão de Desempenho:

Na minha santa ignorância eu acredito que foi ótimo! Foi bom passar de desempenho para competência. Mas para mim deveria ser da mesma forma, AGHUse. Não precisava trocar de programa pra isso. Acho que foram duas mudanças muito radicais (P3).

A expectativa quanto às melhorias que poderão surgir com o novo Programa podem ser observadas na fala do P8, mas ele deixa claro que a mudança deve partir da liderança:

Mas agora vai começar uma atitude mais forte de realmente o funcionário perceber que tu tá fazendo, que tu tá mudando. Eu acho que as coisas vão melhorar nesse sentido (P8).

### 4.3 DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As dificuldades que os supervisores encontraram no Programa de Gestão por Competências é a categoria de análise que será apresentada a seguir.

#### 4.3.1 Tecnologia empregada

Anteriormente, os supervisores relataram suas dificuldades com o sistema adotado para a realização da Gestão por Competências. Esta categoria de análise procura identificar quais foram os principais problemas encontrados no uso do recurso porque o sucesso ou o fracasso de uma avaliação de desempenho podem ser influenciados pela qualidade do instrumento (BERGAMINI; RAMOS, 2007).

Mesmo atuando como um suporte à avaliação de desempenho, a ferramenta utilizada para isso pode ser um obstáculo à compreensão da gestão de desempenho (BERGUE, 2014).

Os recursos tecnológicos para um sistema de avaliação de desempenho podem tanto ser comprados de um fornecedor como serem desenvolvidos de forma customizada. Grande parte das organizações opta pela compra de um sistema comercial para evitar a necessidade de manutenção e atualização (PULAKOS, 2011).

No caso do HCPA, a escolha foi pela compra de um sistema comercial. O *software* possui amplas ferramentas que permitem acessar o mapa de competências, a descrição das atividades do cargo do funcionário, o histórico de avaliações de desempenho e as capacitações realizadas. Faz parte do pacote também a inclusão e manutenção das ações do Plano de Desenvolvimento Individual e os registros do Diário de Bordo. Todas as etapas do ciclo de avaliação são realizadas pelo sistema, desde a delegação de funcionários da chefia superior para os supervisores, a delegação e agendamento da avaliação, a autoavaliação, a avaliação pela liderança e a avaliação final entre liderança e funcionário. Há espaço para registro de justificativa para cada competência avaliada, tanto por parte do

supervisor quanto pelo funcionário.

Esses registros de resultados de avaliações e capacitações possibilitam para a organização acompanhar os efeitos de seus investimentos em capacitações e desenvolvimento e para o funcionário uma melhor visualização de sua trajetória profissional, permitindo estabelecer ações de crescimento e desenvolvimento (IRIGOIN BARRENNE; VARGAS ZUNIGA, 2004).

Sendo um sistema desenvolvido internamente ou adquirido de um fornecedor, para ser bem sucedido, entre outros aspectos, ele deve ser simples e fácil de ser operacionalizado (ODELIUS, 2010).

No entanto, através dos relatos dos supervisores, foi possível constatar algumas dificuldades no uso do sistema, que foi descrito como desafiador para o usuário:

P1: Nada amigável!

P2: Ele não é prático.

P4: [...] quem produziu ele, não usa ele. Mais ou menos assim.

Percebe-se que os supervisores consideraram o sistema complexo para a realização das avaliações e não customizado para as características do público usuário, conforme opinião do Participante 3:

Então imagina para nossos funcionários vigilantes, recepção, que não mexem, [...] que mexem uma ou duas vezes no mês para trocar a senha (P3).

E também do Participante 10:

[...] Se for olhar ele é bem complexo, mas só que tipo ele não conseguiu visualizar o grau de instrução de todos aqui no hospital. Tem funcionários que não tem o ensino fundamental, nem sabe digitar no celular, não sabe fazer nada no celular, mandar um *whats*, não sabe fazer nada. Realmente não contemplou, então essa classe se sentiu desprivilegiada, se sentiu de lado. Pô, como é que eu vou sentar e vou fazer? Se antigamente já era uma dificuldade que era mais simples fazer a gestão de desempenho, agora que eu tenho um programa mais complexo, como é que eu vou sentar e vou fazer agora? (P10)

Observa-se que a falta de familiaridade com recursos tecnológicos dificultou o uso da ferramenta por parte das equipes desses supervisores, sugerindo que a escolha do método EaD para capacitação do sistema não foi adequado para atingir todos os públicos do hospital, que necessitam de uma abordagem diferente e oportunidade de treinamento prático para melhor aproveitamento.

Costa (2014) sinaliza que quando a cultura de uma organização não trata a

familiaridade com a tecnologia como uma premissa de adaptação ao ambiente, ela pode enfrentar dificuldades na implantação de novos sistemas e meios de comunicação.

No caso do HCPA, a Instituição utiliza de maneira bastante intensa meios eletrônicos para a comunicação, como a *intranet* e *e-mail*, e outros sistemas corporativos para a gestão. Mesmo assim, através da declaração do participante, é possível constatar que para alguns funcionários ainda existe dificuldade para manejar certas ferramentas tecnológicas.

Além desse apontamento quanto ao nível de instrução de alguns funcionários, a relevância dos aspectos culturais de uma empresa pública aparece no relato do P1 ao comentar o sistema operacional de avaliação:

[...] E aí entra na cultura da empresa. Uma coisa que às vezes eu brinco, bom né, é *Google* agora? Não, a nossa Instituição não é o *Google*! Sabe, eu acho que a gente tem que considerar a cultura da empresa, o perfil dos funcionários, que tem vários tipos, aí o instrumento tem que ser adequado a isso também (P1).

A colocação do P1 alerta para o fato de empresas públicas adotarem modelos e tecnologias de gestão do setor privado. As tecnologias e atualizações são necessárias para a boa gestão, mas devem levar em conta que as organizações públicas possuem aspectos históricos e culturais diferenciados. Nesse sentido, é importante ressaltar que “a reprodução direta, ou mesmo as adaptações de modelos de gestão exógenos ao serviço público, gerará desde apropriações formalísticas ou de “faz de conta” até verdadeiros traumas organizacionais” (BERGUE, 2010, p. 35).

Relacionado à questão cultural mencionado pelo P1, Bergue (2010) acrescenta ainda que não considerar os aspectos culturais específicos das organizações públicas (como ênfase nas relações sociais, ritmo de trabalho e elevado grau de segurança associado à estabilidade, por exemplo) em um processo de mudança ou melhoria pode favorecer o insucesso da intenção desejada.

Quanto à etapa de treinamento para uso do sistema, ele preferencialmente deve ser realizado imediatamente antes da realização das avaliações. Assim, os funcionários poderão colocar em prática a operacionalidade do *software* logo após as sessões de treinamento (PULAKOS, 2011).

No entanto, durante o processo de implantação do sistema, devido a algumas situações operacionais da ferramenta, a mesma não pode ser disponibilizada para acesso na sequência dos treinamentos *on-line*, conforme apontado pelo P5:

Eles demoraram muito para colocar o *software* em funcionamento. A gente teve a capacitação em março e aí foi setembro ou outubro que eles disponibilizaram para gente mexer (P5).

Mesmo tendo algumas dificuldades reportadas, de forma geral, os sistemas automatizados de gestão de desempenho são vistos de forma positiva pelos usuários, pois eles permitem o amplo acesso às informações e padronizam a coleta, armazenagem e registros de desempenho (PULAKOS, 2011). Isso pode ser observado nos aspectos positivos de se realizar o Plano de Desenvolvimento Individual e os registros do Diário de Bordo conforme o diálogo abaixo:

P7: Sim, mas se tem registrado, olha estou escrevendo aqui, vou botar meu carimbo, assinatura e isso tu vai ter que melhorar. Eu registrei no teu Diário de Bordo e daqui uns 3 ou 4 meses eu vou sentar. Se não é uma coisa que tu não escreve parece que não é uma coisa séria.

P8: A dificuldade que a gente tem realmente é ir ali e registrar.

P10: E isso aí faz a gente construir um histórico.

P7: Sim, registrar.

P9: Isso é uma adaptação nossa. A frequência agora é a gente quem faz, então a gente tem que se habituar a essa nova ferramenta e construir uma metodologia para poder aplicar [...]

A fala do P8 revela que não existe o hábito de se realizar registros frequentes quanto ao desempenho de um funcionário e que isso pode ser um desafio na rotina de trabalho com o novo sistema. Mas em contrapartida, os outros Participantes concordam que esses registros são importantes e que a partir de agora existe a oportunidade de se construir um histórico para apoiar o processo de Gestão por Competências.

Essa percepção da importância do papel dos próprios supervisores sinaliza o entendimento que há o saber de como registrar os fatos (houve treinamento); há o querer de realizar o registro (para se possuir o histórico) e o poder (liberdade para tal). Para Le Boterf (2003, p. 158), já citado anteriormente, “o profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir. Desenvolvê-los é, pois, intervir de modo coerente e pertinente nesses três polos”.

Os diálogos nos grupos focais revelaram o destaque que o *software* teve no processo de implantação da gestão por competências. Essa ênfase no instrumento de avaliação reflete uma resistência no processo, pois se houvesse de fato a disposição para avaliar e ser avaliado, “uma simples conversa ou uma folha de papel



seriam os meios suficientes para o relacionamento e o desenvolvimento interpessoal e institucional” (BERGUE, 2014, p. 244).

#### 4.3.2 O processo de avaliação

O processo de avaliação é uma das etapas da gestão de desempenho que muitas vezes é enxergado de forma cética por gestores e funcionários com relação aos seus benefícios. Isso faz com que os envolvidos acabem interpretando esse momento como uma perda de tempo e de recursos, quando na realidade um processo de gestão de desempenho bem planejado só traz vantagens a funcionários, gestores e organizações (AGUINIS; JOO; GOTTFREDSON, 2011).

O Programa de Gestão por Competências do HCPA é um processo cíclico de quatro fases. Apesar da mais conhecida ser o momento da avaliação e *feedback*, a orientação institucional é para que o programa não funcione de forma isolada, e sim de maneira abrangente com foco no desenvolvimento das pessoas. O Quadro 8 apresenta os ciclos do programa documentado no material de capacitação:

**Quadro 8 – Ciclo da Gestão por Competências do HCPA**

<b>Etapa</b>	<b>Ações</b>
Obter comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar o Mapa de Competências aplicáveis a cada funcionário, de acordo com sua função na Instituição destacando que é esperado do funcionário e quais competências ele será acompanhado e avaliado;</li> <li>- Nesse momento podem ser acordadas ações de desenvolvimento, a serem registradas no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).</li> </ul>
<b>Etapa</b>	<b>Ações</b>
Orientar, aconselhar e acompanhar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver e aplicar as competências dos profissionais que devem ser acompanhados durante todo o ciclo de Gestão por Competências;</li> <li>- Realizar reuniões entre liderança e funcionário para reforço dos pontos fortes, retomada das oportunidades de melhoria, de ajustes e reorientações através do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) no software do sistema pelo menos uma vez por ano;</li> <li>- Registrar no Diário de Bordo (disponível para liderança e funcionário) situações relevantes no processo de desenvolvimento como Ponto Forte, Oportunidade de Melhoria, Resultados Alcançados, Projeto finalizado, Reclamações, Orientação Realizada, Alertas e Advertências Verbais;</li> <li>- Acompanhar o Histórico de Capacitações, que apresenta as informações quanto às capacitações realizadas pelo funcionário, nas quais ele obteve aprovação;</li> <li>- Tanto liderança como funcionários devem gerenciar o processo de desenvolvimento profissional.</li> </ul>

Continua

## Conclusão

Desenvolver e Recompensar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer Ações de Desenvolvimento (capacitações, participação em grupos de trabalho, condução de reuniões, por exemplo) projetadas entre funcionário e chefia, visando o desenvolvimento do funcionário na(s) competência(s) priorizada(s);</li> <li>- O PDI é de responsabilidade da chefia e do funcionário, cabendo a ambos o compromisso de definir o que será priorizado em termos de qualificação, como se dará este processo e os prazos necessários, bem como manter atualizado o status de efetivação das ações;</li> <li>- O resultado da avaliação de competências está atrelado ainda a processos de crescimento na carreira (progressões horizontal e vertical), conforme previsto no Plano de Cargos e Salários.</li> </ul>
---------------------------	---

Fonte: adaptado de Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2016)

Para Pulakos (2011), mesmo que os processos de gestão de desempenho apresentem variações de uma organização para outra, as ferramentas mais efetivas possuem uma característica em comum: processos e responsabilidades alinhados para a execução da avaliação com atividades claramente estabelecidas para lideranças e funcionários. Dessa forma, é possível contribuir para um tratamento justo e igualitário, principalmente se a gestão de desempenho for utilizada para tomada de decisões.

Quando as etapas do ciclo de gestão são respeitadas, as cobranças realizadas por um gestor sobre sua equipe ficam legitimadas, pois há conhecimento mútuo desde o início daquilo que precisa ser melhorado, proporcionando ao funcionário oportunidade de desenvolvimento. Além disso, a observação das fases do ciclo de avaliação permite a diferenciação daqueles que possuem um desempenho satisfatório com relação aos que necessitam de acompanhamento. Através disso, é possível realizar avaliações mais apuradas baseadas em fatos reais (ORSI; SILVA, 2014).

No caso do HCPA, nota-se a articulação entre as diferentes fases do programa e a inclusão de funcionários e gestores com responsabilidades bem definidas durante o ciclo de gestão.

A utilização do Diário de Bordo, do Plano de Desenvolvimento Individual e do Histórico de Capacitações auxilia no relato do percurso de desenvolvimento do funcionário e contribui para um mapa de oportunidades, permitindo uma descrição daquilo que foi adquirido e os objetivos conquistados, conforme colocado por Le Boterf (2003, p. 191), que aplica o termo Diário de Bordo na seguinte metáfora:

Cada aprendiz parte, com efeito, com um duplo objetivo: realizar, da melhor maneira possível, o percurso e consignar o que descobriu ou aprendeu. Ele acumula, assim, os papéis do piloto e dos cientistas que compartilhavam a

mesma aventura nas caravelas das grandes descobertas.

O P3 destacou a importância de se realizar a avaliação para ter um momento de retorno, de diálogo e de escuta entre supervisor e funcionário:

[...]Eu sinceramente gosto de ouvir que eu estou mais ou menos bem, o que eu poderia melhorar, e também os funcionários gostam de ouvir isso. Pode melhorar em tal coisa. Quem sabe faz diferente, uma orientação [...] A gestão de competência e de desempenho te obriga a sentar a conversar [...] vamos ter esse momento de sentar e ter esse retorno. E não só nós como supervisores e chefias de dar isso para eles, como também para ouvi-los. Eu acho que isso é importante (P3).

Na sequência, o P1 relatou que suas melhores experiências com equipes não foram através de uma avaliação, e sim de momentos informais de *feedback*:

É, eu acho assim, que os dois modelos, que ambos tem coisas boas e outras a melhorar. Eu acho que um carecia de algo que o modelo novo teve muito, digamos assim. O que eu percebo assim nessa minha trajetória, os melhores resultados que eu já tive com o grupo, e com o funcionário individualmente não foi pela gestão. Nem de competência e nem por desempenho. Mesmo tendo esse momento. Foram conversas pontuais ou *feedback*, em cima de um fato, onde tu fala, tu ouve [...] (P1).

Nessa declaração percebe-se que há uma comparação com o modelo anterior (que remete à subcategoria Diferenças entre Gestão de Desempenho e Gestão por Competências) e à percepção da complexidade do novo modelo.

Apesar do P1 ter referido bons resultados através de *feedback* e acompanhamento, as organizações públicas, no geral, caracterizam-se por não dar ênfase no planejamento de ações para curto, médio e longo prazo em um processo de melhoria contínua de gestão de recursos humanos (SCHIKMANN, 2010).

O processo de avaliação, na interpretação do P9, necessitou de uma abordagem diferente do modelo anterior:

[...] Porque como a gente estava envolvido com aquele processo anterior, que era pra nós também mais fácil de ser avaliado: fez, fez, não fez, não fez né? E agora com todas as competências traz uma coisa de pensar: nossa, de olhar para o funcionário com um olhar diferente, de conseguir enxergar, todas aquelas características que tu idealizou e conseguir fazer com que ele se não tenha aquela competência comece a desenvolver pra ti poder avaliar melhor né? (P9)

Percebe-se nessa fala uma conexão com as subcategorias Diferenças entre Gestão de Desempenho e Gestão por Competências (foco na tarefa *versus* foco nas competências), com o Levantamento de Competências (competências específicas definidas) e com os Objetivos da Gestão por Competências (desenvolvimento).

O P1 considerou a avaliação por competências mais difícil pelo fato de favorecer a subjetividade ao avaliar comportamentos e novamente considerou as

questões culturais da organização:

[...] no meu entendimento é bem difícil medir competência. Eu acho que tem muitas variáveis, acho que entra assim muito individual, entra muito no contexto da cultura da empresa, essa é a minha opinião (P1).

A variável “individual” referida pelo P1 remete a uma distorção perceptiva de subjetivismo, quando se confere a um avaliado características sem motivos objetivos, caracterizando um “vício de avaliação”, conforme sugerido por Bergamini e Ramos (2007, p. 51). Esse apontamento pode ser relacionado ainda a uma carência técnica, quando o avaliador acaba fornecendo seu parecer baseado apenas em bom senso. Práticas de treinamento, escolha de avaliadores e acompanhamento estatístico dos processos de avaliação são ações que podem auxiliar no controle e administração desses desvios.

Quando o participante expõe sua dificuldade em mensurar competências, observa-se uma predileção em adotar critérios objetivos e claros em um processo de avaliação pela dificuldade de se ajustar comportamentos em escalas de notas de avaliação. Na realidade, esse foco na objetividade revela uma “expectativa do gestor (avaliador) de **eximir-se de responsabilidade** em relação ao juízo de valor emitido sobre a pessoa (avaliado) e seu trabalho; além da noção de comparação” (BERGUE, 2014, p. 243, grifo do autor).

Por outro lado, o P11 apresentou uma opinião diferente do P1, revelando inclusive a percepção de mudança de comportamento que um funcionário pode apresentar fora dos limites organização, levando essa transformação para a sua vida pessoal:

“[...] é mais fácil tu olhar comportamento do que a atividade [...]. Porque de repente aquele dia que tu tá avaliando a atividade, nos últimos dias perto do dia da avaliação a pessoa faz perfeito. Mas o comportamento é uma coisa que tu consegue identificar em qualquer atividade [...] Avaliar a competência fica bem mais fácil do que atividade específica. Seria mais justa porque é um comportamento que tu leva [...] Eu cito alguns exemplos que a pessoa melhorou aqui e veio comentar que isso melhorou até com a vizinhança, começou a cumprimentar as pessoas no condomínio: “ah tu tá diferente!”. É uma coisa que se tu consegue fazer isso é tão gratificante que tu fez a pessoa mudar esse comportamento aqui e em casa. Se tu conseguiu mudar essa competência aqui, é uma coisa que pessoa vai levar para outro lugar, outra empresa e até pra convivência em casa, com outras pessoas. É uma coisa interessante, muito boa e prazerosa de se trabalhar (P11).

Nessa fala, quando o P11 afirma que é possível identificar o comportamento na realização da atividade, percebe-se que “a observação de comportamentos relacionados ao trabalho pode minimizar a subjetividade da avaliação, assim como a

avaliação baseada no alcance de objetivos” (ENAP, 2000, p.12).

Essa discussão entre objetividade e subjetividade é inevitável na avaliação de desempenho dos profissionais. Bergue (2014) alerta que mesmo com sistemas informatizados, regulamentos e capacitações para operacionalizá-los, o processo não terá o efeito desejado se as pessoas envolvidas não estiverem propensas a avaliar e serem avaliadas, cabendo ainda a implementação de mecanismos que sejam capazes de assegurar os elementos objetivos da organização do trabalho mas sem deixar de lado a dimensão subjetiva das pessoas.

Outra conexão percebida foi entre o Processo de Avaliação e a subcategoria Capacitação, quando os supervisores relataram que foi necessário envolver outros pares na realização das avaliações por não estarem plenamente seguros com a nova ferramenta:

P11: Por ser uma coisa nova e alguns terem mais dificuldade que os outros, [...] eu fui chamado para algumas avaliações à noite. [...] Então assim ó, isso é muito interessante porque tu tem uma outra visão. Isso é muito interessante.

Logo em seguida, o Observador do Grupo Focal questionou se a troca de informações havia acontecido de forma espontânea ou se havia sido sugerida pela gestão superior. E foram apresentadas as seguintes respostas:

P6: Não, na verdade o próprio modelo nos impulsionou a isso. Precisava de um apoio, precisava de uma troca de ideia.

P10: A gente precisava disso pra poder avaliar melhor eles. Porque assim como ele trabalha de manhã, ou de tarde, ou final de semana, ou está de férias. Então precisava ter um olhar maior para o pessoal da manhã e ele para o pessoal da tarde.

P7: [...] a gente se sentia meio que solitário né em fazer a avaliação [...] pra nós foi uma coisa que precisava fazer.

As falas dos supervisores revelam a insegurança em realizar pela primeira vez a avaliação com uma ferramenta nova. Partindo-se da premissa que avaliar busca o crescimento e desenvolvimento, mesmo que tradicionalmente assumido por um gestor, o ato de avaliar é responsabilidade de todos em uma organização. Dessa forma, avaliador e avaliado devem ser preparados de forma adequada para essa etapa do processo (BERGAMINI; RAMOS, 2007).

A insegurança apresentada pelos participantes pode ser um reflexo da falta de capacitação em características como comunicação e negociação. Essas competências, juntamente com o modelo de funcionamento do programa de

avaliação, utilização do sistema e parâmetros de avaliação são fundamentais para os avaliadores transmitirem segurança no processo e nas relações consequentes dele. Assim, as organizações públicas enfrentam, entre outros desafios, a necessidade de assumir a dimensão subjetiva das avaliações e de encarar a falta de precisão e complexidade dos processos de avaliação (BERGUE, 2014).

É possível observar também que como as atividades envolvem diferentes turnos, o envolvimento dos supervisores que tem contato com múltiplas equipes foi importante para a realização das avaliações. Essa medida, de acordo com o Participante 6, foi interpretada de forma positiva pelo seu grupo: “Para os próprios funcionários foi uma coisa boa, né? Ah, os dois vão fazer o meu consenso” (P6). O Participante 8 também teve um retorno positivo dessa prática com sua equipe: “Então eles entendem e sabem que são avaliados por todos” (P8).

A importância da participação dos supervisores dos diferentes turnos na avaliação de suas equipes foi apresentada da mesma forma pelo Participante 1 ao afirmar que “não pode virar uma coisa pessoal para quem tem mais supervisores, porque daqui a pouco polariza, fulano é bom, fulano é ruim (P1)”.

Nessa fala percebem-se aspectos relacionados a supervisores mais indulgentes e outros mais severos em suas avaliações, características que podem ser identificadas tanto pelos seus pares como pelas equipes. Para Aguinis, Joo e Gottfredson (2013), se dois supervisores fornecem avaliação de desempenho de um mesmo funcionário, os resultados das classificações devem ser semelhantes. Para que se atinja consistência nessas situações, treinamentos contínuos com esses avaliadores são essenciais.

Essa iniciativa de realizar a avaliação em colegiado reflete a proposta apresentada por Orsi e Silva (2014). Com essa abordagem, os supervisores podem sustentar suas propostas na apresentação dos critérios de avaliação, buscar um entendimento comum desses fatores de análise e apoiar o aprimoramento do sistema ao longo do tempo através da troca de experiências.

A percepção do funcionário sobre o seu desempenho também foi discutida pelos supervisores. Ao serem questionados se um funcionário apresentava resistência na avaliação ao receber o conceito Aplicação, que define um desempenho dentro do esperado, dois participantes responderam de forma afirmativa, que é quase “ofensivo” (P1) para o avaliado.

Essa interpretação de que receber uma avaliação dentro das expectativas é

encarada de forma negativa pelos funcionários é reforçada por Pulakos (2011), que recomenda treinamentos e acompanhamentos em uma abordagem de mudança de cultura e expectativas em torno da avaliação.

Tal necessidade foi apontada pelo profissional da CGP ao afirmar que ainda há um caminho a ser percorrido para que se possa afirmar que o modelo esteja de fato implantado:

[...] Então poder trabalhar com as pessoas o que significa cada um desses conceitos, poder trabalhar com as pessoas de que nem todo mundo precisa ser referência em tudo. Que se aplica está bem. Então não preciso ser otimização em todas. Não preciso ser referência em todas. Mas poder trabalhar essa questão do entendimento do modelo em si, poder focar no desenvolvimento, eu acho que é um aspecto que a gente tem como um grande desafio para poder dizer assim, ah tá, agora a gente virou a chave. Agora a gente está trabalhando com competências (E1).

Ainda no aspecto relacionado à avaliação, os supervisores mencionaram situações envolvendo a etapa de autoavaliação. Essa fase é fundamental em um programa de gestão de desempenho, pois permite a participação do funcionário no processo e uma oportunidade para aqueles que possuem um bom desempenho de relembrar seus supervisores sobre suas conquistas (visto que um supervisor geralmente possui um número grande funcionários para avaliar e pode não recordar de todos os fatos). Porém, quando o fruto das avaliações é utilizado para decisões administrativas ao invés de desenvolvimento, o resultado dela pode ser mais tolerante (AGUINIS, 2013).

O P3, no entanto, exemplificou uma situação em que funcionários se autoavaliaram com notas inferiores ao desempenho apresentado:

[...] eu tenho que dizer que eles não são tão, não é tão ruim o trabalho que eles fazem porque eles dependem de outras pessoas, dependem de equipamentos pra chegar. Então muita calma, eu sei que vocês fazem o melhor possível (P3).

A fala de P3 revela que a autoavaliação inferior de um funcionário pode ser consequência da atividade de outros profissionais ou de equipamentos. Nesse caso, uma avaliação com foco em comportamento é mais recomendada que a avaliação com ênfase no resultado, conforme sugerido por Aguinis (2013).

Ainda sobre a etapa de autoavaliação, o P1 acrescentou: “tem uma coisa meio assim, o que é o excelente funcionário, o referência, ele vai se autoavaliar para baixo. E o que não é vai se autoavaliar para cima”.

Para Aguinis (2013), profissionais que se autoavaliam em categorias inferiores possuem um sentimento de pouca satisfação com suas atividades. Essa

percepção de inferioridade deve-se ainda a uma combinação de quatro traços de personalidade: autoestima, autoeficácia, estabilidade emocional e grau de controle nos eventos e resultados em suas vidas. Para esse perfil de funcionário é relevante uma demonstração de confiança por parte do supervisor, através de aconselhamento para evitar sensações de desamparo e falta de direção.

No caso de autoavaliação superior à *performance*, Pulakos (2011) afirma que mesmo quando um funcionário está ciente que não possui um desempenho efetivo, ele pode sentir que ao não se avaliar em um nível mais elevado, poderá colocar em risco as suas recompensas e reconhecimento. Para evitar esse tipo de situação, especialmente se a avaliação de desempenho apoia a tomada de decisões relacionadas a salário, é recomendado que os funcionários registrem as suas conquistas de forma clara e detalhada no programa de avaliação. Essas ações devem fazer parte de treinamentos tanto para avaliadores como para avaliados.

Outro aspecto envolvendo a importância dos registros no processo de avaliação e suas consequências pode ser observado no diálogo entre o P9 e o P7:

P9: Eu acho que pelo fato do hospital ser um hospital público, onde a gente entra com um concurso, eles se sentem muito seguros do que tá acontecendo [...]. E essa ferramenta da Gestão por Competências veio pra ficar mais registrado o que é feito embora a gente ainda não consiga fazer todos os registros tá começando um histórico e agora eles vão começar a perceber que as coisas estão sendo cobradas, estão sendo exigidas de outra forma.

P7: Mudanças nos conceitos.

P9: E é claro que numa visão bem terrorista, eles (*os funcionários*) só vão se dar conta do que tá acontecendo quando tiver uma atitude mais drástica, digamos que quando tiver uma primeira demissão os outros vão ter uma mudança de comportamento. Só que isso leva muito aqui dentro do hospital pra acontecer, pra gente ter todos os registros de advertência, de suspensão, etc. É um caminho muito longo aqui dentro. E a gente acaba sendo desacreditada no processo porque eles acham que nada vai acontecer.

No HCPA os funcionários ingressam através de processo seletivo por concurso público e o vínculo empregatício é de acordo com o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Na fala do P9 é possível constatar que existe a percepção de estabilidade por parte dos funcionários independente do desempenho apresentado e uma associação do resultado da gestão por competências para tomada de decisões administrativas, como um desligamento, por exemplo. No entanto, o P9 reconhece que esse tipo de ação ainda não é comum.

Na visão de Orsi e Silva (2014) a baixa rotatividade e o elevado tempo médio



de casa, ao mesmo tempo em que contribuem para a formação e especificidades do serviço público, colaboram para a acomodação em função da estabilidade e para a falta de cobrança.

Com relação aos registros e acompanhamentos de desempenho mencionados pelo P9, o profissional da CGP referiu que esse papel precisa ser melhor executado pelas lideranças:

[...] Então muitas vezes as chefias dizem: o hospital não demite ninguém né? Mas não demite ninguém porque quando a gente pega para fazer essa análise, e aí cabe a nós, CGP, fazer essa provocação: bom, o funcionário tá a 15 anos na casa e é muito ruim. Bom, a gente pega a avaliação dele, as últimas avaliações, todas as avaliações são muito boas, a gente não tem nenhuma ação de desenvolvimento que foi desenhada para ele, e não tem nenhum retorno para ele que o desempenho dele não está legal [...] não tem nada que consiga subsidiar esse desligamento porque a rigor os retornos que o funcionário está tendo são bons. Então essa mudança nas formas das lideranças formalizarem as situações, darem retornos para os funcionários, vem numa crescente de aprimoramento (E1).

Essa mudança no acompanhamento por parte dos supervisores pode ser observada também na fala do P11 ao apontar que agora existe um processo contínuo de avaliação e acompanhamento:

Não é em um dia que tu faz! É durante o ano! O que se pede, conceito básico de *feedback*, conhecer o funcionário, chamar o funcionário, elogiar o funcionário. É isso que tem que se fazer. Se é pra ser avaliado, é um crescimento, uma avaliação por competência, a maneira correta de se fazer (P11).

#### **4.3.3 Crescimento na Carreira e Remuneração**

O foco principal da gestão por competências para o HCPA é uma oportunidade de desenvolvimento profissional com ênfase nas pessoas e suas competências, realçando o crescimento e o desenvolvimento sobre a avaliação propriamente dita. Entretanto, na prática o modelo acaba tendo influência em outros subsistemas da gestão de pessoas como nos casos das progressões verticais e horizontais.

Durante a realização das discussões com os supervisores, uma das consequências do programa comentada pelos grupos foram os aspectos relacionados às progressões de carreira e remuneração.

Nesse caso, a preocupação com o resultado da avaliação foi expressa pelo

P3: “Leva para a questão salarial, para ele subir ou não” e do P2: “Então as pessoas se preocupam muito com a nota. Que nota eu vou ter aqui?”. E nesse diálogo entre esses dois participantes:

P3: Eu acho que tem essa preocupação. Porque eu estou melhorando ou estou piorando?

P2: Acho que tem essa coisa porque se eu tiver uma nota quatro eu não vou ter o crescimento, né? Aumento de salário, tempo de serviço, mérito.

Na fala do P2 chama a atenção dois aspectos antagônicos que estão presentes nos critérios de progressão do HCPA: tempo de serviço e mérito. O tempo de casa caracteriza-se fortemente por um discurso antimeritocrático, que privilegia senioridade e experiência, configurando uma das peculiaridades de organizações públicas. Por outro lado, quando se fala em mérito, o entendimento é pela valorização dos resultados individuais, uma recompensa pelo esforço do funcionário. Uma das principais críticas dos sistemas meritocráticos é justamente a valorização do tempo de serviço como critério de avanço na carreira (BARBOSA, 2014).

Outros participantes também revelaram o seu entendimento da repercussão que o processo de avaliação tem no desenvolvimento profissional, mas também na esfera remuneratória conforme a declaração abaixo:

P3: Eu acho assim, gestão de competências assim como a gestão de desempenho, qualquer avaliação que nós fazemos, enfim, leva para o crescimento profissional, concurso interno. [...] Eu acho que é pros dois, o crescimento profissional, por causa do dinheiro, concurso interno e para a pessoa. Para ela parar e pensar um pouco como ela tá realizando as atividades, como ela tá tratando os colegas, entende? Como ela tá tratando esse serviço.

No outro grupo focal, foi questionado se havia ainda uma preocupação com a nota da avaliação e todos os supervisores responderam afirmativamente. Nas declarações abaixo também é possível constatar esse posicionamento:

P9: Quando saía do consenso a pergunta final era essa: qual foi a minha nota?

P6: O pessoal tem uma preocupação assim: eu quero saber a minha nota porque se houver, se eu tiver que subir meu nível eu preciso de uma nota boa [...].

P9: Porque para concurso interno no hospital a nota é sete. Então a pessoa quer atingir mais de sete.

O P10 ainda acrescentou sobre a inquietude dos funcionários sobre a nota da avaliação: “Eles se preocuparam muito com isso. Como é que vai ser? Eu não vou conseguir participar de concurso interno, né? Avançar um nível”. Além do aspecto

salarial, foi mencionada por um participante a questão de *status* que envolve o processo de crescimento por mérito dentro do seu setor.

O profissional da CGP também expôs a realidade da preocupação com a nota da avaliação nos processos de crescimento interno:

[...] e tem essa necessidade de poder trabalhar com a questão da transparência. Poder dizer para um funcionário: bom, porque tu e não eu [...]. Então as pessoas sabem que quanto melhor a sua nota, maiores são as chances de poder progredir. E quando sai o resultado do mérito, por exemplo, daí as pessoas dizem: tá, então tá, eu progredi, tu não progrediu e tal. Qual foi a tua nota? [...] Aí que se entende que o recurso é escasso e que entra uma questão de concorrência mesmo (E1).

Em virtude dessa escassez de recursos no serviço público, os sistemas de reconhecimento por desempenho acabam sendo mal utilizados pelos gestores quando associados a gratificações. A diferenciação em remuneração é um aspecto importante, pois as pessoas possuem desempenho e competências diferenciados entre si. Para a administração pública, cabe o desafio de identificar essas competências diferenciadas e legitimar esses mecanismos através de reconhecimento e aceitação pelo grupo (BERGUE, 2014).

As notas em um processo de avaliação revelam o retorno do avaliador sobre o avaliado, apoiando decisões para correções desejadas. A adoção de escalas numéricas pode estimular a comparação e competição entre os funcionários da organização, não sendo necessariamente algo positivo. Para evitar esse tipo de ambiente competitivo, alguns modelos de avaliação utilizam pareceres escritos, que podem não ser tão objetivos, mas conforme sejam formulados, podem gerar melhor resultado na comunicação de um resultado (BERGUE, 2014).

No caso do HCPA, ao final da avaliação, um dos conceitos finais é atribuído conforme a média de avaliação em cada uma das competências. A descrição do texto correspondente ao conceito segue o padrão estabelecido. Além disso, o sistema gera uma nota média com base nas avaliações realizadas em cada competência e essa nota é a que será utilizada nos processos internos de crescimento.

Essa apreensão com relação aos reflexos da gestão por competências revela o alinhamento do resultado da avaliação aos processos de crescimento na carreira do HCPA, conforme previsto no Plano de Cargos e Salários.

O Plano foi elaborado em conjunto com uma consultoria externa e envolve a remuneração fixa, a gestão por competências, as políticas de crescimento

profissional vertical e o crescimento horizontal por merecimento e antiguidade.

O Plano de Cargos e Salários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2017c) prevê:

o estabelecimento de regras e diretrizes que consigam captar, reter e motivar os recursos humanos que o Hospital de Clínicas de Porto Alegre necessita, integrando-os na cultura da organização e contribuindo, desta forma, com a melhoria da assistência à comunidade.

A construção do Plano envolveu a participação dos funcionários nas descrições de funções e nas políticas de crescimento salarial nas carreiras. Quanto aos critérios de movimentação, eles podem acontecer em termos salariais (horizontal) e funcionais (vertical).

Geralmente as progressões salariais dentro de uma mesma classe (horizontais), não são suficientemente significativas para incentivar uma melhoria de desempenho. Além disso, devido às dificuldades para avaliação relacionadas ao mérito, usam-se outros fatores que nem sempre estão relacionados à eficiência, como antiguidade e pontuações. Esses fatores levam em conta aspectos objetivos, mas não são proporcionais para que a organização alcance suas metas e para o desenvolvimento profissional dos funcionários (ORSI; SILVA, 2014).

Os crescimentos por merecimento e antiguidade, obedecem a Resolução nº 9 de 08 de outubro de 1996, que estabelece 1% de impacto na folha salarial anual (BRASIL, 1996). Então, como o recurso é limitado, a gestão de desempenho por competências acaba sendo utilizada como um critério para outros processos da área de gestão de pessoas, como carreira e crescimento.

A interferência desses subsistemas de gestão de pessoas com a gestão por competências foi confirmada pelo profissional da CGP, que acrescentou: “Os que têm uma relação mais direta com o processo da gestão são aqueles relacionados à capacitação do funcionário e às progressões dele aqui dentro do hospital” (E1).

Esses critérios estão em conformidade com o artigo 140 da Lei número 11784 de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008) que determina:

Fica instituído sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:  
I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e  
II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Odelius (2010) afirma que mesmo com os avanços relacionados à gestão e

avaliação de desempenho na legislação brasileira, ainda existem algumas limitações. Apesar de importantes, esses dois objetivos não deveriam ser os principais focos da avaliação de desempenho e sim realizar a gestão de desempenho proporcionando o alcance de resultados planejados. A vinculação da avaliação de desempenho individual à remuneração pode ser encarada como um desafio para as organizações públicas.

O profissional da CGP também concorda que é um desafio o fato do resultado da gestão por competências estar atrelado aos processos de crescimento e remuneração:

Então poder trabalhar essa questão da remuneração associada é um desafio. E poder estar olhando para o cerne do processo de avaliação, que é de gestão, que é o desenvolvimento do funcionário, poder deixar isso mais claro para as áreas como uma lógica, é importante (E1).

E acrescentou muito claramente os impactos da gestão por competências nos outros subprocessos de RH:

Ah tem ônus e bônus nessa história. Assim, porque a lógica inicial era: bom, se a gente tem uma ferramenta para poder aferir como é que está o desempenho daquele funcionário; se a gente tem como identificar quem tem um destaque com relação ao seu desempenho e quem não tem; e o recurso para promoção e para progressão é escasso, como é que gente consegue reconhecer as pessoas que estão tendo um desempenho diferenciado? Então diferente de uma empresa privada, que eu posso promover alguém, ele é um Assistente Administrativo e eu vou passar ele, sei lá para Analista, a gente não tem essa autonomia aqui dentro (E1).

Na opinião de Bergue (2014), a vinculação da gestão de desempenho à remuneração já demonstrou ser infrutífera. Esse foco na remuneração dos modelos de gestão de desempenho, uma clara inspiração taylorista-fordista (em que o principal motivador do funcionário é a remuneração), é percebido pelas pessoas como ameaças e punições. Para evitar esse tipo de entendimento, recomenda-se uma abordagem de compreensão às transformações e reflexão sobre os aspectos positivos recorrentes delas.

Dias (2010) também compartilha a importância desse tema ao apontar que associar o comprometimento e o atingimento de metas a fatores de remuneração, como é aplicado atualmente, desvia o foco central do sistema de avaliação, que é o desenvolvimento e melhoria constante.

Essa divisão de papéis no processo de avaliação, onde o avaliador atua como guia no desenvolvimento profissional e ao mesmo tempo como decisor em ações

que impactam em remuneração, pode provocar uma postura defensiva e discussão entre o supervisor e o funcionário, conforme já sinalizado por Meyer, Kay e French Jr. (1965) e constatado na fala abaixo:

P4: [...] Então alguns argumentaram por uma referência (conceito). A pergunta era a seguinte: o que tu faz?

Essa situação foi exemplificada também pelo profissional da CGP como algo que pode, de fato, ocorrer no processo de avaliação:

[...] daqui a pouco a pessoa vai ser avaliada e aí ela começa a barganhar nota com a sua chefia porque se ela fechar a avaliação com aquela nota que se está assinalando, ela não vai progredir ou ela vai ter menos chance de concorrer. E aí vira uma disputa, barganha mesmo. [...] Então isso é um impacto bem ruim assim, porque toda a lógica de apresentação do modelo, tanto de um, quanto do outro, foi o foco no *feedback* e no desenvolvimento, na importância de ter um momento de verdade entre chefia e funcionário com relação a que entregas que a pessoa está fazendo, o que ela tem que se desenvolver, o que ela tem que melhorar, e aí fecha a avaliação. [...] Então acaba tendo esse ônus do uso da ferramenta assim. Ela foi criada com um fim, com um objetivo, mas acaba se distorcendo por uma situação que é o bolso das pessoas. Aí que se entende que o recurso é escasso e que entra uma questão de concorrência mesmo (E1).

Orsi e Silva (2014, p. 221) apontam que o desempenho deve ser tratado como um processo gestão e não simplesmente como uma avaliação isoladamente. Nesse sentido, o autor referencia a situação de barganha mencionada no relato acima no seguinte contexto:

Quando o gestor dedica-se somente ao evento de avaliação, sua legitimidade tende a se fragilizar, pois, em curto tempo, precisa colher e analisar elementos para fazer a avaliação. Isso aumenta o risco de incorrer em uma barganha de notas, se quiser ser mais rigoroso, ou de ser a chave para uma postura amena, ao contemporizar os problemas, justificar os desempenhos e tentar ficar “bem” com todo mundo – ou seja, uma fuga do tratamento da questão do desempenho.

Para que sejam evitadas acusações de injustiça ou cobranças indevidas no processo de avaliação, é essencial que o sistema seja capaz de medir adequadamente o que precisa ser realizado e entregue. Isso faz com que os gestores não sejam acusados pelos seus funcionários pelos resultados alcançados (BARBOSA, 2014).

A essência do resultado da avaliação estar nas possibilidades associadas à remuneração e crescimento pode ser observada ainda na fala abaixo, quando o supervisor relata a combinação de conceitos aplicados no processo de avaliação e suas consequências:

[...] uma coisa que ficou clara, é que como foi desmembrado e é bem mais complexa a gestão por competências, que por mais que ele melhore uma competência não vai influenciar em uma nota. Então eu acho que ele

mesmo sendo lá o otimizava, o pleno, naquela ali, muda muito pouca coisa. Antes tinha menos. Se tu mudasse uma coisinha ali no consenso a nota elevava. Agora tem que ser melhorado muitas coisas, muitas competências pra subir a nota (P11).

Nesse relato é possível observar que há um enfoque maior na nota que será atribuída do que no desenvolvimento das competências do profissional.

Para Bergue (2014, p. 270) um sistema de remuneração que valorize as competências dos funcionários no serviço público “constitui um dos temas de vanguarda em gestão pública”. Entre as possibilidades de valorização de um funcionário público, com a finalidade de remuneração, figuram as competências, preexistentes ou adquiridas. Quando uma política remuneratória é coerente com a noção de desempenho, ela deve levar em conta as competências que já existiam antes do ingresso na organização e aquelas que foram adquiridas no exercício da atividade. Dessa forma, fica destacada a importância do desenvolvimento que deverá ser observado no desempenho do profissional nas suas atividades.

Percebe-se no Brasil uma tendência de combinação de sistemas modernos com tradicionais em empresas públicas e privadas. Sistemas modernos que buscam alterar a zona de conforto dos funcionários na busca por melhores resultados, mesmo que não se percebam mudanças em práticas internas; e tradicionais porque ainda há situações de delegação de cargos com base em sistemas não meritocráticos e carreiras com critérios de crescimento subjetivos que privam o indivíduo de sua capacidade de autogestão. Assim, “nesse contexto, não é de se admirar o sabor amargo que sempre acompanha os resultados das avaliações de desempenho” (BARBOSA, 2014, p. 85).

## 5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Em grupo, as pessoas podem estar mais abertas a “acolher novas ideias e a explorar suas implicações” (GASKELL, 2012, p. 76). No contexto do HCPA, onde houve a recente implantação de um novo sistema de gestão de desempenho baseado em competências, a escolha pelo método de grupo focal para a coleta de dados demonstrou-se bastante oportuna pela troca de experiências e opiniões dos participantes. Esse intercâmbio de vivências e diálogos não teria sido possível se tivesse sido aplicada outra técnica de coleta de dados.

O receio inicial da indisponibilidade, inibição ou falta de participação dos sujeitos envolvidos na pesquisa não se confirmou, como foi observado nas contribuições registradas.

A oportunidade de ter participado como membro da organização nas diferentes etapas de sensibilização, levantamento de competências específicas, capacitações presenciais e EaD e nas reuniões e discussões no ambiente de trabalho foi extremamente rica por ter proporcionado a vivência da implantação do programa de gestão por competências. A experiência de estar envolvido em um processo transformador em uma organização pública como o HCPA oportunizou um grande aprendizado para a carreira através da realização desse estudo e a aplicação de metodologia e posicionamento crítico na análise do tema em questão.

A análise documental permitiu um aprofundamento na compreensão de como o programa foi planejado, de como está estruturado e uma revisão de material de capacitação que havia sido realizado em um momento como espectador e posteriormente, para esse estudo, no papel de pesquisador.

Na busca de analisar o processo de implantação da gestão por competências na percepção dos supervisores de Hotelaria Hospitalar no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, foram elaboradas as categorias de análise principais anteriormente apresentadas: Conhecimento sobre Gestão por Competências, Implantação do Programa de Gestão por Competências e Dificuldades no Programa de Gestão por Competências.

As primeiras subcategorias surgiram durante o processo de transcrição, o que permitiu uma melhor distinção e precisão, conforme sugerido por Minayo (1994).



Após análise e releitura do material, as categorias finais e subcategorias foram determinadas. Essa construção foi realizada através da elaboração de conexões entre diferentes aspectos das informações criativamente observadas pelo pesquisador (MERRIAM, 2009). Agora, com o objetivo de alinhar essas categorias com as questões do estudo, faz-se necessário uma síntese dos resultados obtidos.

A primeira categoria procurou identificar o conhecimento dos supervisores sobre Gestão por Competências. Essa categoria principal foi subdivida em “Conceito de Competências” e “Diferenças entre Gestão de Desempenho e Gestão por Competências”.

A busca do entendimento dos participantes com relação a esses temas foi estabelecida pela importância de analisar o conhecimento dos protagonistas que exercem os papéis de avaliadores na implantação do novo sistema de avaliação e para responder ao primeiro objetivo específico do estudo: descrever o entendimento dos supervisores sobre o conceito de competências individuais e gestão de desempenho por competências.

A primeira subcategoria, “Conceito de Competências” revelou que nesse grupo o conceito incorporado é o de conhecimentos, habilidades e atitudes, aproximando-se à abordagem de autores brasileiros. No entanto, o entendimento simplificado nessas três palavras não garante a ampla compreensão conforme levantado no referencial teórico.

O fato dos participantes serem supervisores fortemente envolvidos em atividades operacionais pode ter contribuído para um nível mais funcional do entendimento de competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY & FLEURY, 2001). Na subcategoria seguinte, “Diferenças entre Gestão de Desempenho e Gestão por Competências” a colaboração dos participantes foi mais intensa, quando comparando um modelo de avaliação com o outro.

O principal aspecto que separa as duas abordagens, na visão dos supervisores, foi o enfoque na atividade *versus* comportamento. A partir daí, foi possível atestar que eles possuem a compreensão que uma gestão de desempenho baseada em competências salienta os aspectos comportamentais e o modo como tarefas são realizadas e não simplesmente a entrega ou não em determinada atividade (IRIGOIN BARRENNE E VARGAS ZUNIGA, 2004; MASCARENHAS, 2008).

A categoria de análise “Implantação do Programa de Gestão por

Competências” buscou identificar como foi para esses supervisores o processo de implantação do novo modelo e está relacionada ao segundo objetivo específico do estudo.

Na fase de planejamento dos tópicos para discussão, não havia sido prevista uma pergunta sobre os objetivos da Instituição com a gestão por competências. Essa contribuição veio do questionamento de um participante logo no primeiro grupo e devido à reação que ela provocou nos demais, foi inserida no *script* do segundo grupo focal.

Na etapa de definição de tópicos de análise, as colaborações dos participantes em resposta a essa pergunta foram inseridas na subcategoria “Objetivos do Programa”. Com isso, nota-se mais uma vantagem que o grupo focal proporcionou ao pesquisador, pois a interação entre os sujeitos da pesquisa e a observação das reações individuais e do grupo ao serem provocados por um colega-participante não teriam sido obtidas através de outro método de coleta de dados.

Os relatos dos participantes permitiu constatar que não há uma clareza e um entendimento conforme planejado quanto ao objetivo principal da gestão por competências, que é a identificação, desenvolvimento e aplicação de competências dos profissionais em suas atividades diárias (HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2016). A partir das respostas dos supervisores foi possível observar uma forte vinculação da gestão por competências com os processos de crescimento de carreira e remuneração, que puderam ser destacadas com mais ênfase nas dificuldades encontradas e relacionadas em outra subcategoria de análise (“Remuneração e Crescimento”).

O processo de transição foi percebido pelos supervisores como um movimento de grande complexidade na Instituição. Como toda mudança, e suas possíveis consequências nas vidas dos funcionários, observou-se que a fase de passagem de um modelo para o outro gerou insegurança, ansiedade e resistência (BERGAMINI; RAMOS, 2007; PULAKOS, 2011). Durante esse período, a mudança no sistema de avaliação era pauta frequente na Instituição devido aos impactos que ela poderia trazer consigo.

De forma geral, os participantes entenderam a transição como algo necessário para melhor avaliar e desenvolver suas equipes. Percebeu-se, no entanto, que na visão dos supervisores o processo de mudança foi lento na execução entre as suas etapas, o que pode ter interferido na assimilação e

fortalecimento do propósito do programa. Mesmo assim, existe uma percepção positiva quanto aos benefícios que o novo modelo de gestão por competências poderá trazer para as equipes e para a Instituição.

Após pouco mais de um ano da implantação, tanto os supervisores como a própria CGP entendem que o HCPA ainda vive esse momento de aprendizagem e transição do novo sistema e que alguns desafios ainda precisam ser superados para que se considere que a “chave foi virada”.

A categoria “Levantamento de Competências” buscou identificar se as competências definidas para os funcionários estão de acordo com os objetivos que cada ocupação requisita, com as necessidades diárias da operação e com o desenvolvimento profissional.

A análise documental oportunizou a certificação que as competências institucionais, aquelas comuns a todos os funcionários do HCPA, estão em consonância com a missão, visão e valores da organização (GRAMIGNA, 2007; PULAKOS, 2011). Apesar de nem todos os supervisores terem participado nas etapas de levantamento de competências individuais, na visão deles as competências específicas que foram definidas para suas equipes ficaram de acordo com o que as tarefas requisitam. Algumas contribuições revelaram que já foi possível enxergar tímidos progressos relacionados ao desenvolvimento profissional, no entanto, são necessários acompanhamentos mais ativos para certificação.

Para tanto, recomenda-se uma sequência de verificação envolvendo supervisão, funcionários e a área de gestão de pessoas, pois apenas um ciclo de avaliação pode não ter sido o suficiente para a correta validação dessas competências, sendo recomendável uma revisão periódica, até mesmo pelo ciclo de vida das competências (DRAGANIDIS E MENTZAS, 2006; AGUINIS, 2013).

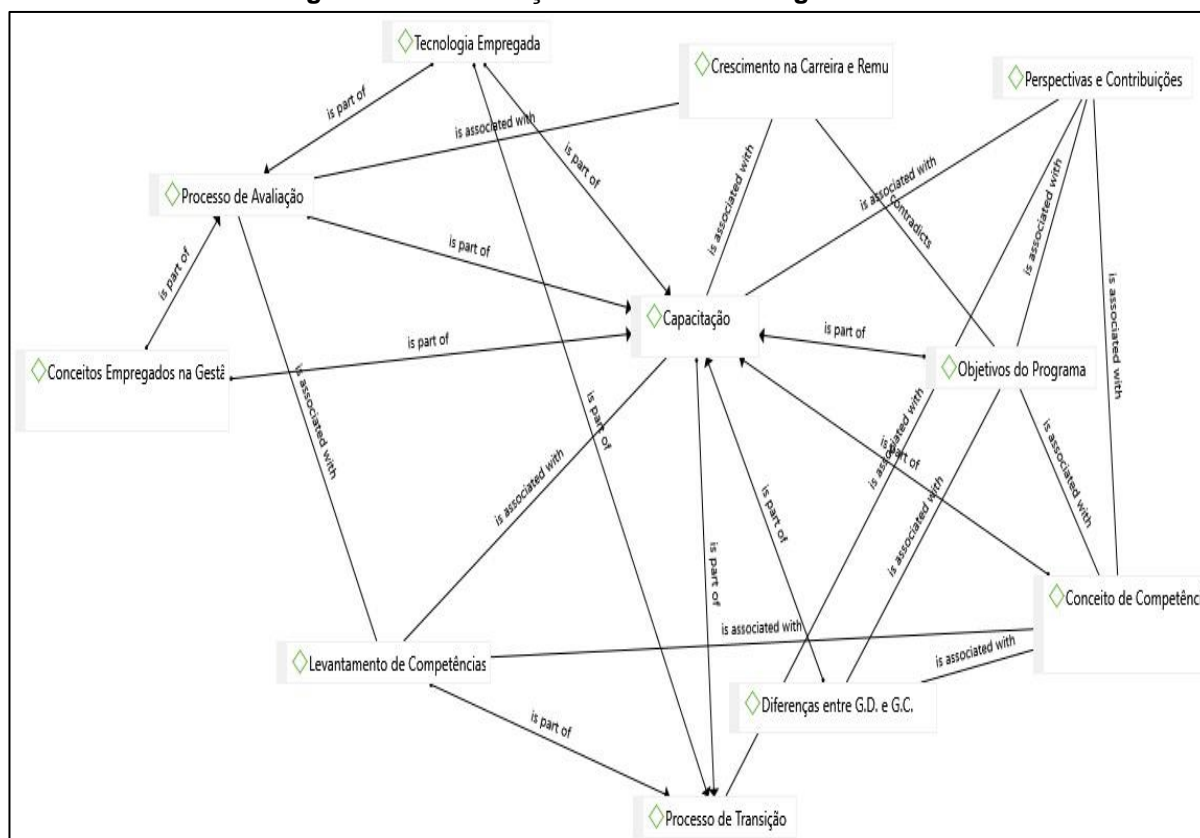
Foi possível constatar que o número de competências designadas para algumas equipes sob responsabilidade desses supervisores ficou acima da quantidade máxima recomendada. Com isso, além do tempo despendido para a realização da avaliação ter sido maior que no modelo anterior, houve dificuldade de entendimento, interpretação e uma possível sobreposição de competências (DUTRA, 2008; PULAKOS, 2011). Dessa forma, fica um alerta quanto à adequação da linguagem empregada para atendimento dos diferentes níveis de funcionários (BERGAMINI; RAMOS, 2007) e ao número excessivo de elementos a serem observados (DUTRA, 2008).

Os modelos de treinamento utilizados no processo de implantação do programa de gestão por competências foram tratados na subcategoria “Capacitação”. Esse item colaborou para verificar como foi o preparo dos supervisores para a aplicação da nova ferramenta (BERGAMINI; RAMOS, 2007; ODELIUS, 2010; PULAKOS, 2011).

A partir dos relatos, percebeu-se que houve dificuldade na assimilação dos conteúdos apresentados na forma presencial devido à linguagem demasiado técnica, falta de aprofundamento dos assuntos e operação do sistema, fato que pode ser confirmado através das afirmações que todos os participantes tiveram de realizar capacitações de reforço em suas áreas. O formato EaD também foi comentado por ter sido extenso demais e por não ter oportunizado a prática da ferramenta de avaliação e dos processos envolvidos.

Essa subcategoria de análise demonstrou ser a mais associada às demais. Isso foi possível constatar através da utilização do *software* Atlas.ti.8.0. As subcategorias foram inseridas no *software* e, com base na associação dos relatos dos grupos focais, da entrevista e da análise documental, foi possível estabelecer a inter-relação entre essas categorias, conforme a figura 1:

**Figura 1 – Inter-relação entre as subcategorias de análise**



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A formação gráfica elaborada proporcionou uma melhor visualização das conexões entre as subcategorias, levando-se em consideração as associações, participações e contradições entre elas. Isso permitiu verificar o papel central da capacitação na implantação e execução de um Programa de Gestão por Competências no entendimento conceitual dos temas envolvidos, nos propósitos da ferramenta e no apoio ao fortalecimento e transposição da abordagem por competências para as atividades.

Dias (2010) considera importante a preparação dos avaliadores como protagonistas para o comprometimento e conhecimento para a efetividade de um sistema de gestão de desempenho e que seja instituída uma cultura de valorização da avaliação como uma ferramenta de gestão, e não meramente como um mecanismo para progressão de carreira.

Considerando-se a realização de apenas um ciclo da gestão por competências, nota-se que o processo necessita de mais prática por parte dos supervisores para melhor apropriação dos conceitos, objetivos e desenvolvimento das competências necessárias que foram transmitidas através da capacitação para as lideranças. Antonello (2007, p.54) reforça a importância da prática no ambiente de trabalho ao afirmar que:

O desenvolvimento de competências envolve mudança na estrutura e no significado das práticas do trabalho. Neste sentido um aspecto fundamental refere-se à apropriação do saber em ações no trabalho (saber agir). O conhecimento é construído e, ao mesmo tempo, incorporado às atitudes, manifestando-se por meio de ações e práticas no trabalho.

Com relação aos conceitos adotados para as avaliações, percebeu-se que, de forma geral, os supervisores concordaram que foi satisfatório, permitindo um melhor enquadramento de cada competência avaliada no conceito correspondente ao desempenho. No entanto, para os funcionários que são avaliados, os participantes revelaram que em alguns casos não houve um adequado entendimento do emprego de cada conceito. A partir dessas declarações, fica evidente, mais uma vez, a importância da adequação da linguagem (BERGAMINI; RAMOS, 2007; AGUINIS, 2013) para os diferentes níveis de profissionais de uma Instituição complexa como um hospital que possui desde funcionários com formação em nível fundamental e médio até profissionais com mestrado, doutorado e além.

A subcategoria “Perspectivas e Contribuições” apresentou contribuições que enfatizaram a mudança como algo necessário e muito esperada para melhor avaliar,

desenvolver e acompanhar o desempenho das equipes. Os supervisores conseguiram expressar que as ferramentas para cadastrar as ações para o desenvolvimento de seus funcionários estão disponíveis, mas que depende deles realizar esses registros para a criação de um histórico.

A última categoria principal, “Dificuldades encontradas no Programa de Gestão por Competências” procurou abordar os obstáculos identificados pelos supervisores. Durante as discussões, os grupos exploraram de forma significativa a ferramenta adotada para realização das avaliações e registros.

Mesmo oferecendo importantes instrumentos para apontamentos e acompanhamento de desempenho de funcionários, o sistema foi descrito pelos usuários como não-amigável e de difícil utilização, conforme apresentado na subcategoria “Tecnologia Empregada”. Mais uma vez, observa-se a importância de treinamento e atividades práticas para o correto uso do sistema.

Foi relevante observar as contribuições relacionadas à diversidade de classes, pois conforme relatado, muitos funcionários não são familiarizados com o uso de tecnologia em suas vidas, tornando a utilização do sistema um desafio a mais nas etapas de avaliação e registros (ODELIUS, 2010). Além disso, destacaram-se a relevância dos aspectos culturais da organização serem considerados (BERGUE, 2010; PULAKOS, 2011) devido à complexidade do *software* para alguns usuários.

A ênfase nas discussões com relação ao *software* para operacionalização da gestão por competências revela que o foco principal do processo, que é desenvolvimento, não foi plenamente compreendido pelos supervisores. Afinal, o sistema é uma ferramenta para apoiar, organizar e sistematizar as ações, mas os protagonistas da execução são os avaliadores e avaliados. Esse compartilhamento de responsabilidade com o sistema pelas dificuldades encontradas contribui para uma melhor compreensão da importância de se possuir os dispositivos tecnológicos adaptados à realidade da organização e da tonificação das competências relacionadas à gestão de pessoas para os supervisores (BERGUE, 2014).

Entretanto, os relatos evidenciaram que os supervisores reconhecem que o sistema oferece os dispositivos para registros e que depende deles a responsabilidade de realizar os acompanhamentos. Mas é preciso ainda fortalecer esse tipo de comportamento entre lideranças e funcionários para que a ainda presente ideia de acompanhamento pontual passe para a proposta de gestão

contínua e desenvolvimento (AGUINIS; JOO; GOTTFREDSON, 2011).

A subcategoria “Processo de Avaliação” contribuiu na constatação que há uma estrutura adequada das etapas da Gestão por Competências (AGUINIS; JOO; GOTTFREDSON, 2011; PULAKOS, 2011; AGUINIS, 2013) o que apoia o entendimento que o processo é válido para o que se pretende.

Os grupos enxergaram o Programa de forma positiva, pois permitiu uma melhor abordagem do desempenho individual, apesar da questão da subjetividade do avaliador na percepção da *performance* ter sido apontada (BERGAMINI; RAMOS, 2007). A maior parte das competências definidas para as diferentes funções foram de caráter comportamental, o que revelou para os participantes ser um facilitador, mas ao mesmo tempo, um desafio para avaliar (BERGUE, 2014).

A adoção do novo modelo provocou entre os supervisores a necessidade de compartilharem suas percepções quanto às avaliações individuais. Isso fez com que eles ficassem mais seguros nos seus critérios de avaliação e na apresentação dos resultados para os seus avaliados, que também ficaram mais confortáveis em saber que a avaliação final havia sido efetuada em conjunto pelas lideranças que tinham contato com os mesmos funcionários.

Foi interessante observar relatos que para o funcionário avaliado como dentro da expectativa, a interpretação desse resultado é desfavorável. Essa associação de que estar dentro do esperado é algo negativo pode estar conectada ao fato do resultado da avaliação interferir no processo de crescimento de carreira e remuneração ou à falta de clareza quanto ao que se espera do funcionário. Dessa maneira, trabalhar com gestores e funcionários os objetivos centrais da gestão por competências e os aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional através da construção conjunta de ações demonstra ser uma alternativa a ser considerada (PULAKOS, 2011).

A última subcategoria, “Crescimento na Carreira e Remuneração” contribuiu no entendimento de como os aspectos relacionados a aumento de salário estão ainda fortemente vinculados à noção de gestão de desempenho (mesmo que com um enfoque em competências).

Os participantes conseguiram expor muito claramente, que nesse primeiro ciclo de gestão por competências, a ideia que estava associada ao modelo anterior (que tinha como cerne a execução de uma atividade e a sua consequência nos processos de crescimento) ainda continua presente no novo modelo. Isso demonstra

ser um dos principais desafios a ser encarado pela Instituição no modelo composto entre tomada de decisão e desenvolvimento (MEYER; KAY E FRENCH JR., 1965; DIAS, 2010; ODELIUS, 2010; PULAKOS, 2011) para que a verdadeira finalidade do Programa de Gestão por Competências esteja realmente inserida nas pessoas com sua essência de desenvolvimento.

Dias (2010, p.192) sugere que para que haja efetividade em um novo processo de avaliação é imprescindível “a instituição de uma cultura que valorize a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de gestão, deixando de representar um mero mecanismo para progressão funcional”.

Para Bergue (2014) as transformações de comportamento caracterizadas pelas relações interpessoais de poder tendem a provocar resistências. Quando centradas em pessoas, ainda que intermediadas por sistemas ou expedientes, como é o caso da gestão de desempenho, há no mínimo dois elementos envolvidos, no caso o gestor e o subordinado. Nessas circunstâncias, a interação se torna bastante complexa, pois as relações de poder acabam ficando mais explícitas e aguçadas e as implicações das ações alcançam resultados variados que extrapolam a gestão de desempenho.

Com a finalidade de confrontar as subcategorias analisadas com os objetivos gerais, objetivos específicos e achados da pesquisa, foi construído o Quadro 9:



Quadro 9 – Síntese da discussão apresentada

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Subcategorias	Elementos Encontrados	Comentários/Recomendações
Analisar o processo de implantação da gestão por competências na percepção dos supervisores de Hotelaria Hospitalar no Hospital de Clínicas de Porto Alegre.	Descrever o entendimento dos supervisores sobre o conceito de competências e gestão de desempenho por competências.	Conceito de competências	O entendimento de competência está relacionado a aspectos como a atividade desempenhada e concentrado em conhecimentos, habilidades e atitudes (saber fazer, como fazer e querer fazer).	Reforçar e ampliar o entendimento dos supervisores e funcionários sobre competências para uma abordagem mais ampla em busca de desenvolvimento profissional.
		Diferenças entre gestão de desempenho e gestão por competências	Foco no Grupo x Foco no Indivíduo; Tarefa x Comportamento; O que fazer x Como fazer.	Constatou-se que existe uma adequada diferenciação entre os dois sistemas que os supervisores utilizaram para avaliação de suas equipes.
	Identificar a opinião dos supervisores com a sistemática de implantação da gestão de desempenho por competências.	Objetivos do Programa	Crescimento profissional, decisões administrativas, remuneração, <i>feedback</i> .	Reforçar os objetivos centrais do programa com supervisores e funcionários: desenvolvimento profissional com foco nas pessoas e suas competências, realçando o crescimento e o desenvolvimento sobre a avaliação propriamente dita. Fortificar o papel do supervisor no processo de gestão por competências.
		Processo de transição	Mudança de grandes dimensões; a transição ainda está acontecendo.	Acompanhar o progresso de implantação para realização de ajustes necessários e incorporação do Programa além dos momentos formais de avaliação; realizar grupos de trabalho envolvendo diferentes áreas para avaliação do Programa.
		Levantamento de competências	Houve participação no processo de levantamento de competências individuais favorecendo adequada relação com as funções; a descrição das competências é extensa demais; o número de competências definidas para determinados grupos foi elevado, favorecendo a sobreposição de atributos e dificuldade de interpretação.	Revisar as competências específicas de cada função para adequação à atividade desempenhada; realizar ajustes na descrição das competências para melhor entendimento; verificar se a quantidade de competências definidas são realmente fundamentais para avaliar e desenvolver o funcionário.

Continua

## Conclusão

		Capacitação	Treinamento presencial utilizou linguagem técnica; formato EaD foi considerado extenso; carência de atividade prática; realização de capacitações de reforço nas áreas para adequar a linguagem, uso da ferramenta e transposição das competências para as atividades diárias.	Reforçar treinamentos institucionais para fortalecimento do propósito do programa; realizar atividades práticas para uso correto e adequado da ferramenta em todos os níveis; reforçar o papel dos supervisores no desenvolvimento de suas equipes.
		Conceitos empregados na gestão por competências	Considerados adequados, no entanto a linguagem adotada não contempla o entendimento com clareza para todos os níveis.	Auxiliar lideranças e funcionários no correto entendimento dos conceitos e como eles podem ser aplicados na avaliação das competências de cada função.
		Perspectivas e contribuições	A mudança era necessária; o novo sistema permite melhor avaliação e acompanhamento do funcionário; perspectiva de evolução e desenvolvimento.	Usufruir da expectativa favorável que o novo sistema provocou nos supervisores para fortalecer o objetivo do processo, a responsabilidade das lideranças nesse contexto e a transposição dos conceitos para as rotinas das atividades.
	Identificar as dificuldades encontradas pelos supervisores na implantação da gestão de desempenho por competências.	Tecnologia empregada	<i>Software</i> não amigável; falta de familiaridade de alguns funcionários com dispositivos tecnológicos; relevância da cultura da empresa com o sistema não foi considerada; oferece ferramentas importantes para registro.	Realizar atividades de treinamento para desenvolver as habilidades no uso do recurso tecnológico para realização das avaliações e registros em todos os níveis da organização; utilizar relatórios e indicadores que o sistema oferece para acompanhamento e desenvolvimento do programa.
		Processo de avaliação	Importante etapa para acompanhamento e <i>feedback</i> ; dificuldade de avaliar comportamento e critérios subjetivos de avaliação; reconhecimento que é um processo contínuo e a responsabilidade de cada um dos supervisores no Programa.	Efetuar treinamentos práticos para os envolvidos (lideranças e funcionários) com aspectos relacionados a <i>feedback</i> , comunicação e processos de avaliação e autoavaliação.
		Crescimento na carreira e remuneração	Relevância do resultado da gestão por competências nos processos de crescimento e remuneração na percepção dos funcionários avaliados é maior que na abordagem de desenvolvimento.	Fortalecer o foco principal do Programa com práticas que favoreçam o entendimento quanto aos aspectos positivos que o sistema poderá trazer através da incorporação da gestão por competências nas atividades diárias da Instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Nesse momento de sumarização de resultados, cabe o registro do que não foi mencionado pelos supervisores. Barbour (2009, p. 176) afirma que “aquilo que não é dito pode ser tão importante quanto o que é dito durante as discussões de grupo focal e, na verdade, em todas as situações de pesquisa qualitativa”.

Assim, foi percebido que nos debates que envolveram a gestão por competências no cenário de uma organização pública, em nenhum momento os supervisores trouxeram para a discussão o fato da seleção por concurso público não levar em consideração as competências do candidato que ingressa na Instituição.

Esse é mais um desafio que o serviço público e seus gestores enfrentam, pois além das dificuldades na implantação de um sistema com enfoque em competências, cabe à organização a tarefa de desenvolvê-las em profissionais que são alocados em posições que nem sempre estão de acordo com aquelas competências que o candidato trás consigo.

Schikmann (2010) destaca que os processos seletivos por concursos públicos tem foco nos cargos e não em competências. A descrição dos cargos geralmente é genérica e favorece a alocação de pessoas em áreas com características diferentes onde as necessidades reais para cumprimento das necessidades podem acabar não sendo atendidas.

Como esse assunto não havia sido tratado pelos supervisores, na entrevista com o profissional da CGP essa questão acabou sendo discutida devido a sua importância na gestão de pessoas no serviço público. O que se enxerga é que a própria legislação brasileira ainda apresenta restrições a esse tipo de abordagem, e especificamente no caso do HCPA, como em outras empresas públicas, os processos seletivos têm um enfoque no conhecimento técnico, formação e experiência.

Dessa forma, cabe à Instituição e aos seus gestores um acompanhamento mais próximo dos candidatos no período de experiência para identificação de possibilidades de desenvolvimento durante as avaliações de período probatório e, quando da efetivação, na gestão por competências.

Com relação a isso, Bergue (2014) afirma que na administração pública, a gestão por competências encontra como pontos de contato dois elementos importantes: a seleção e a remuneração por competências. Compatibilizar esse modelo com processos seletivos, como o concurso público, é um desafio com relação ao princípio da impessoalidade da gestão pública.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão de realizar uma pesquisa na área de hotelaria hospitalar ocorreu em grande parte pela oportunidade de desenvolver um estudo que pudesse ser aplicado em uma área que ainda não tem sido discutida com relevância no meio acadêmico. Grande parte dos estudos encontrados sobre hotelaria hospitalar abordavam aspectos relacionados à satisfação do cliente com serviços, o diferencial competitivo proporcionado por esse tipo de atividade, humanização de atendimento ou ainda trabalhos técnicos envolvendo higienização ou lavanderia.

A experiência de estar vivendo um momento de transformação com relação a um processo tão complexo como gestão por competências em um hospital universitário de grande porte, surgiu como uma chance de aprofundar o conhecimento, registrar os fatos e analisar as informações na perspectiva de profissionais de hotelaria hospitalar.

A partir das questões de pesquisa estabelecidas, foi determinado o objetivo geral do estudo: analisar o processo de implantação da gestão por competências na percepção dos supervisores de Hotelaria Hospitalar no Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

Respondendo ao objetivo geral da pesquisa, observou-se uma atmosfera de otimismo com relação ao novo sistema na percepção dos supervisores, sugerindo que há um movimento favorável para os benefícios do programa e que havia essa demanda por parte dos supervisores para melhor desenvolver e acompanhar suas equipes. Os fatos levantados contribuem ainda para uma incorporação dessa nova cultura através de uma geração de profissionais que aos poucos está assumindo posições de gestão no HCPA, trazendo diferentes experiências e saberes para contribuir no fortalecimento desse modelo.

Entretanto, constatou-se que ainda há necessidade de amadurecimento dos profissionais para consolidação e efetivação da ferramenta e de seus propósitos. Através dos relatos foi possível observar que na percepção desse grupo o processo ainda possui elementos que burocratizaram sua efetivação e não simplificaram a incorporação do sistema. Nesse sentido, cabe à Instituição e gestores a tarefa de pensar em como levar o Programa de Gestão por Competências para além dos

momentos formais obrigatórios; fortalecer o papel dos supervisores no desenvolvimento de suas equipes e trabalhar efetivamente com os resultados da Gestão por Competências.

As informações coletadas evidenciaram que até chegar a esse modelo de Gestão por Competências o HCPA passou por vários estágios que tiveram início há mais de uma década. Com o passar do tempo, e depois de algumas etapas e ajustes, o modelo de avaliação de desempenho foi sendo configurado e consolidado até o atual Programa. Essa mudança foi algo necessário para atender aos objetivos institucionais e que partiu da própria organização, sem ter sido uma exigência externa.

Uma revelação positiva *off the record* foi o registro de agradecimento dos supervisores pelo convite de participação no estudo e pela rica troca de experiências entre as áreas que os debates promoveram. Isso oportunizou para eles um intercâmbio de experiências para verificar que os desafios que foram experimentados por uns na implantação do novo modelo de gestão por competências, foram também vivenciados por outros. Além disso, foi uma chance de aprendizado sobre boas práticas que funcionaram em uma área e poderão ser aplicadas em outros setores. Essa troca de saberes de maneira conjunta ainda não havia sido realizada para esse grupo e demonstrou ser uma maneira dessas lideranças expressarem suas ansiedades, frustrações e expectativas.

Com base nessas trocas de experiências, foi possível constatar a recomendação de Odellius (2010, p. 172) para “o acompanhamento de relato e análise de experiências de utilização de sistemas de gestão de desempenho”.

A entrevista individual com o profissional da CGP proporcionou um melhor entendimento dos fatos históricos, de como teve início a gestão de desempenho no HCPA, a importância que o processo de gestão por competências tem para a Instituição, os desafios a serem superados e as perspectivas para o futuro da organização.

O estudo proporcionou, do ponto de vista acadêmico, um aprofundamento sobre o tema gestão por competências, como ele aconteceu em um hospital público de alta complexidade e, especialmente, envolvendo profissionais de uma área como a hotelaria hospitalar, que ainda não possuía pesquisas específicas com esse foco.

Para a Instituição, o trabalho servirá como um registro do processo de transição e da percepção de um grupo de profissionais, servindo ainda como base

de consulta e análise para ações futuras. Poderá contribuir também para uma reflexão do complexo sistema de gestão por competências associado a desenvolvimento e decisões administrativas (PULAKOS, 2011; BARBOSA, 2014).

Para os gestores, poderá oportunizar uma análise crítica de como tendências em gestão de pessoas estão sendo incorporadas no setor público, suas especificidades, desafios a superar e ações a serem desenvolvidas.

Como limitações do estudo, cabem ressaltar alguns elementos, tais como:

- O grupo de profissionais participantes ficou restrito a supervisores de hotelaria de hospitalar, excluindo-se gestores e funcionários de outras áreas da Instituição;
- Não houve participação de supervisores de hotelaria do turno da noite, que em um hospital possuem rotinas e atividades diferenciadas;
- Os funcionários subordinados aos supervisores participantes do estudo são, em sua maioria, envolvidos em atividades operacionais de nível fundamental e nível médio. Dessa forma, a importância que o resultado da avaliação possui nos processos de crescimento de carreira e remuneração e que foram sinalizados pelos supervisores reflete a percepção desse público. Buelens e Van den Broeck (2007) constataram que em empresas públicas, funcionários de níveis mais baixos tendem a perceber seu trabalho menos interessante que os de níveis mais altos. Por esse motivo, aspectos relacionados a motivação, entre eles a remuneração, podem ser interpretados como mais relevantes de acordo com níveis hierárquicos;

Sem a expectativa de esgotar a exploração do tema, e com o objetivo de contribuir com o debate sobre gestão por competências no serviço público e na hotelaria hospitalar surgem como possibilidades de complementação do estudo e progressos com relação ao assunto:

- Realizar um acompanhamento pós-implantação da gestão por competências no HCPA para comparação de resultados;
- Investigar a percepção sobre a gestão por competências em outros níveis hierárquicos e outras áreas em uma Instituição hospitalar;
- Validar a metodologia empregada pela Instituição na implantação do seu Programa de Gestão por Competências e verificar se ela pode ser adaptada a outras organizações públicas ou privadas;
- Investigar a relação entre competências individuais de profissionais de

hotelaria hospitalar e a percepção de qualidade no serviço pelo usuário.

Mesmo com as dificuldades apresentadas, é fundamental não deixar de mencionar a importância da gestão por competências em uma organização complexa como um hospital público universitário, que carrega suas dificuldades e características específicas relacionadas à história e cultura. Nesse contexto, é inevitável também deixar de registrar as críticas encontradas à adaptação de práticas da iniciativa privada no contexto do serviço público.

A iniciativa do HCPA merece reconhecimento por ter realizado essa mudança sem imposição legislativa e, sim, na busca do desenvolvimento das pessoas que atuam em uma organização com um importante papel social e para manter o alinhamento de ensino, pesquisa e referência na área da saúde.

## REFERÊNCIAS

AGUINIS, H. **Performance management**. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013.

AGUINIS, H.; JOO, G.; GOTTFREDSON, R. K. Why we hate performance management – And why we should love it. **Business Horizons**: v. 54, n. 6, p. 503-507, nov./dez., 2011,. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/251550799\\_Why\\_we\\_hate\\_performance\\_management-And\\_why\\_we\\_should\\_love\\_it](https://www.researchgate.net/publication/251550799_Why_we_hate_performance_management-And_why_we_should_love_it)>. Acesso em: 14 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Processamento de roupas em serviços de saúde**: prevenção e controle de riscos. Brasília: Anvisa, 2009. Disponível em:<[http://www.anvisa.gov.br/servicosauade/manuais/processamento\\_roupas.pdf](http://www.anvisa.gov.br/servicosauade/manuais/processamento_roupas.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Segurança do paciente em serviços de saúde**: limpeza e desinfecção de superfícies. Brasília: Anvisa, 2012. Disponível em:<<http://www20.anvisa.gov.br/segurancadopaciente/index.php/publicacoes/item/seguranca-do-paciente-em-servicos-de-saude-limpeza-e-desinfeccao-de-superficies>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**, n.26, p.146-167, jul./dez. 2007. Disponível em: < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n26/n26a13>> Acesso em:16 ago. 2017.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: CAMÕES, M. R.; PANTOJA, M. J; BERGUE, S. T. (org). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 51-101.

BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.54, n. 1, p. 80-85, jan./fev. 2014. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae/vol54-num1-2014/meritocracia-sociedade-brasileira>>. Acesso em 24 ago. 2017.

BAUER, M.; GASKELL, G.; ALLUM, N. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 17 - 37.

BARBOUR, R. **Grupos Focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BEECK, S. O. B.; HONDEGHEM, A. Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future. **Public Employment and Management Working Party 2009**. Paris: OECD, 2010. 119 p.



BERGAMINI, C.W.; RAMOS, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGUE, S. T. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. *In*: CAMÕES, M.R.; PANTOJA, M.J; BERGUE, S.T. (org). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 31 – 47.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BOEGER, M. **Hotelaria Hospitalar**. São Paulo: Manole, 2011.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *In*: **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *In*: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, n.1, p. 08-15, jan./mar., 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: 56 (2), p.179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. **Resolução nº 09 de 08 de outubro de 1996**. Disponível em: <[http://www.olt-sp-serpro.org/wordpress/wp-content/uploads/2017/07/resolucoes\\_09\\_e\\_10\\_sest.pdf](http://www.olt-sp-serpro.org/wordpress/wp-content/uploads/2017/07/resolucoes_09_e_10_sest.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNE/CEB Nº 04/99**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/RCNE\\_CEB04\\_99.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/RCNE_CEB04_99.pdf)>. Acesso em: 08 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11

de dezembro de 1990. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 08 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei número 11784 de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP**, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

BRUNET, I.; ZAVARO, R. B. Competitividad, Competencias y Fin del Ciclo Fordista. **RISE – International Journal of Sociology of Education**, Barcelona, v.3 n.1, p 1-25, fev. 2014.

BUELENS, M.; VAN DEN BROECK, H. An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 65–74, jan./feb. 2007. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x/epdf?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=www.google.com.br&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.br&purchase_site_license=LICENSE_DENIED)>. Acesso em: 24 ago. 2017.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/574/724>> . Acesso em 16 fev. 2017.

CARVALHO *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/398/livro\\_mesa\\_redonda.pdf?sequence=](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/398/livro_mesa_redonda.pdf?sequence=)>. Acesso em 16 fev. 2017.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, S. G. **Comportamento Organizacional:** cultura e casos brasileiros. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

\_\_\_\_\_. **Reserach Design:** Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

DIAS, M. I. M. E. A identificação de fatores críticos à implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho em uma Instituição pública. *In*: CAMÕES, M. R.; PANTOJA, M. J; BERGUE, S. T. (org). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 177-193.

DUTRA, J.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista Administração Contemporânea**. v. 04, n. 1, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas: 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

DALL'AGNOL, C.; TRENCH, M. Grupos Focais como estratégia metodológica em pesquisas na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 5-25, jan. 1999. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/4218/2228>> . Acesso em: 22 out. 2016.

DRAGANIDIS, F., MENTZAS, G. Competency Management: A review of Systems and Approaches. **International Journal of Information Management and Computer Security**. vol. 14, n. 1, p. 51-65, 2006. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/2dbe/5601ef0e74a51fa3eab18d68ea753501a0df.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Cadernos ENAP, 19. Brasília: ENAP, 2000.

FERNANDES, B.; FLEURY, M. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revistas Eletrônicas Análise**, Porto Alegre, v.18, n.2, p.103-122, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/2676/2041>> . Acesso em: 08 out. 2016.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577/15194>>. Acesso em 09 out. 2016.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em 09 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, mar. 2004. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em 09 out. 2016.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTOURA, F.P.; GONÇALVES, C.G.O.; SOARES, V.M.N. Condições e ambiente de trabalho em uma lavanderia hospitalar: percepção dos trabalhadores. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, vl. 41, e.5., p.1 – 11. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v41/2317-6369-rbso-41-e5.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do 29º ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_GPRA316.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA316.pdf)>. Acesso em 16 fev. 2017.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2012, p. 64 - 89.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GLASS, J. F. **Understanding organizations and the workplace**. Working paper series – 227. Institute of Industrial Relations: University of California, Los Angeles, 1991. Disponível em: <<http://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/irla0428.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2017.

GODOY, S. C. B. *et al.* Riscos para o trabalhador em lavanderias hospitalares. **Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 382-387, jul./set. 2004. Disponível em: < <http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/727>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

GOMES *et al.* Competências Organizacionais e Individuais: O que são e como se Desenvolvem. In: HANASHIRO, D. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 217-257.

GONCALVES, M. S. A.; SAWITZKI, R. C.; SCHEFFER, A. B. B. A contribuição da Gestão por Competências no desenvolvimento de competências necessárias à negociação coletiva em Gestores de Recursos Humanos do Ministério da Saúde. In: **V Encontro da Divisão de Administração Pública/APB da ANPAD - EnAPG**, 2012, Salvador. EnAPG 2012, 2012.

GRAMIGNA, M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GROHMANN, M. Z.; BATTISTELLA, L. F.; BARATTO, J. S. Competências do gestor

hospitalar: estudo em um hospital público brasileiro. **Enfermería Global – Revista Electrónica Trimestral de Enfermería**, nº 26, abr. 2012. Disponível em: <[http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt\\_administracion4.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v11n26/pt_administracion4.pdf)>. Acesso em 08 out. 2016.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: vol 34, no 3, mai./jun. 2000.

GUIMARÃES, T. De A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de administração pública**, São Paulo, 1 jan. 1998. v. 32, n. 6, p. 43–61.

HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE. **Políticas e Orientações do Programa de Gestão por Competências**. Porto Alegre, 2016.

\_\_\_\_\_. **Portal Hospital de Clínicas de Porto Alegre - Institucional**. Disponível em: <<https://www.hcpa.edu.br/content/view/5230/1604/>>. Acesso em 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Documentos institucionais**. 2017b.

\_\_\_\_\_. **Documentos institucionais**. 2017c.

\_\_\_\_\_. **Portal Hospital de Clínicas de Porto Alegre - Expansão**. Disponível em: <<https://www.hcpa.edu.br/expansao/>>. Acesso em: 29 ago. 2017d.

IRRIGOIN BARRENE, M.; VARGAS ZUNIGA, F. **Competência profissional: manual de conceitos, métodos e aplicações no setor de saúde**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.

JOINT COMISSION INTERNATIONAL. **Padrões de Acreditação da Joint Commission International para Hospitais**. Illinois: Department of Publications, Joint Commission Resources, 5ª ed., 2014. Disponível em: <[https://www.jcinc.com/assets/1/14/EBJCIH14B\\_Sample\\_Pages.pdf](https://www.jcinc.com/assets/1/14/EBJCIH14B_Sample_Pages.pdf)>. Acesso em 06 mar. 2017.

JOINT COMISSION INTERNATIONAL. **Padrões de Acreditação da Joint Commission International para Hospitais – Incluindo Padrões para Hospitais – Centros Médicos Acadêmicos**. Illinois: Department of Publications, Joint Commission Resources, 6ª ed., 2017.

JÚNIOR, J. C.; SANTOS, S. B. S. A Análise do Ambiente Interno: Competências e Capacidades. *In*: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P.; QUISHIDA, A. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2008. p 27 - 48.

KOLIÁCOVÁ, G. The relationship between competency and performance. **ACTA Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**. V. 62, number 6, p. 1315-1327, 2014. Disponível em: <[http://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun\\_2014062061315.pdf](http://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun_2014062061315.pdf)>. Acesso em 24 set. 2016.

LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, 1994, p.3-15.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McGREGOR, D. Uma análise Apreensiva da Avaliação de Desempenho. *In*: VROOM, V. (org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p 163 - 173.

McMCLELLAND, D. Testing Competence Rather Than For "Intelligence". **American Psychologist**, n. 28, p. 1-14, 1973. Disponível em: <<https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2016.

MASCARENHAS, A. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

\_\_\_\_\_. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MEYER, H.; KAY, E.; FRENCH JR., J. R. P. Split Roles in Performance Appraisal. **Harvard Business Review**, p. 123-129, jan., 1965. Disponível em: <<https://hbr.org/1965/01/split-roles-in-performance-appraisal>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Sage Publications, 1994.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan./feb. 1994.

MOTTA, P. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a06v41sp.pdf>>. Acesso em 09 out. 2016.

NASSIF, V. M. J. Gerindo o desempenho. *In*: HANASHIRO, D. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008. p 289 - 327.

ODELIUS, C. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In*: CAMÕES, M. R.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (org). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 145-174.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p 88 - 115.

OLIVEIRA, D. **Gestão dos Recursos Humanos e Gestão de Competências – articulação possível?** Um estudo comparativo dos serviços de hotelaria hospitalar entre Brasil e Portugal. Tese de Doutorado – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

OLIVEIRA, M; FREITAS, H. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 83-91, jul./set.1998.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão de Desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. *In*: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTI, I. M.; SANTOS, T. S. (Org.). *In: Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público*. 1 ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. p. 193-233.

PICCHIAI, D. Competências Gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 13, n.52, p. 19-41, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44166/43055>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PEREIRA, A.; SILVA, A. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, artigo 9, p.627–647, jul. 2011

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, may./jun. 1990.

PULAKOS, E. **Gestão de desempenho: como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

RUAS, R. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Read**, edição 15, v.6, n. 3, out. 2000.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SANCHEZ, J. I.; LEVINE, E. L. What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis. **Human Resources Management Review**, 19, p. 53-63, 2009.

SANTOS, A. R. Sistemas de remuneração, justiça e suporte organizacional. *In*: CAMÕES, M. R.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org). *In: Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 221-261.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: CAMÕES, M. R.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (org). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

SILVA, F.; MELLO, S. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun.2013.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. United States: John Wiley & Sons, 1993.

SODERQUIST, K. E.; PAPALEXANDRIS, G. I.; PRASTACOS, G. From task-based to competency based: a typology and process supporting a critical HRM transition. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 325-346, 2010.

TARABOULSI, F. **Administração de Hotelaria Hospitalar: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. *In*: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p.13 – 28.

UNITED STATES OF AMERICA. **Occupational Skill Standards Projects**. United States Department of Labor; United States Department of Education. June, 1996. Disponível em: <<http://www2.ed.gov/offices/OVAE/OccSkills/pubrev2.pdf>>. Acesso em 08 out. 2016.



YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor, 1999. 46 p. (Papeles de la Oficina Técnica, 8). Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/125419216/El-Modelo-de-La-Competencia-y-Los-Sistemas-Productivos>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

## APÊNDICE A – GUIA DE TÓPICOS DOS GRUPOS FOCAIS

GUIA DO MODERADOR	
Tópico/Tempo Previsto	Orientações
<b>Introdução</b>	
Boas vindas (15 min)	Oferecimento de café e lanche antes do início do grupo à medida que os participantes chegam
	Solicitar preenchimento do questionário de dados demográficos
	Boas vindas e agradecimento pela presença
	Apresentação do moderador e do observador
Abertura do moderador (5 min)	Apresentação dos objetivos do grupo: discutir sobre o processo de implantação do programa de gestão por competências na Coordenadoria de Hotelaria do HCPA
	Relembrar que o propósito da discussão é uma pesquisa e não uma reunião, fórum de decisão ou grupo de trabalho
	Assegurar que não existem opiniões corretas, que opiniões contrárias são bem vindas e que não há interesse em uma opinião em particular, e sim na troca de experiências e percepções
Instruções gerais (5 min)	Solicitar que cada participante fale de uma vez com clareza e em tom de voz alto
	É permitido intervir na fala do outro mas devem-se evitar interrupções desnecessárias
	Garantir o espaço para que todos possam se expressar
	Manter o foco no tema de cada tópico de discussão
	Relembrar que as discussões serão gravadas mas que será mantida a confidencialidade dos participantes
Apresentação dos participantes (5 - 10 min)	Solicitar para que aparelhos celulares sejam colocados no modo silencioso
	Apresentação dos participantes (nome, cargo e área de atuação)
<b>Conceito de Competências</b>	
10 min	Qual o seu entendimento sobre o conceito de competências?
<b>Levantamento de competências</b>	
10 min	Como foi o processo de levantamento de competências individuais para os profissionais de sua área de atuação? Você participou dessa etapa?
10 min	As competências individuais definidas para os funcionários de sua área estão de acordo com os objetivos que cada ocupação requisita, com as necessidades diárias da operação e com o desenvolvimento profissional?
<b>Gestão de desempenho por competências</b>	
10 min	Quais as principais diferenças que você observou entre a gestão de desempenho que era utilizada anteriormente e o atual modelo de gestão por competências?
10 min	Quais as principais dificuldades que você enfrentou ao aplicar a gestão por competências em sua equipe?
5 min	O que foi mais fácil em comparação com o outro modelo de gestão de desempenho?
10 min	Como você observou a reação de seus funcionários ao serem avaliados por competências?
10 min	Como você enxerga a capacitação presencial e EAD que foram elaboradas pela Instituição para funcionários e lideranças sobre a nova forma de gestão de competências?
5 min	Foi realizado algum tipo de treinamento específico pela sua área antes da aplicação da gestão por competências?
10 min	O que você acha que poderia ter sido realizado de forma diferente nesse processo de implantação de gestão por competências no HCPA?
10 min	Você conseguiu constatar que os resultados esperados pela Instituição na implantação da gestão por competências estão sendo alcançados de alguma forma?
<b>Encerramento</b>	
5 min	Exposição de maneira sintética da discussão promovida pelo grupo
	Agradecer pela participação e informar os próximos passos da pesquisa

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS GRUPOS FOCAIS

Nº do projeto GPPG ou CAAE: 62813716.3.0000.5327

Título do Projeto: Gestão por Competências em um Hospital Público Universitário: Impressões e Desafios de um Grupo de Lideranças de Hotelaria Hospitalar

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é conhecer as percepções dos Supervisores da Coordenadoria de Hotelaria na implantação da gestão por competências de suas equipes. Esta pesquisa está sendo realizada pela Coordenadoria de Hotelaria do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

Se você aceitar participar da pesquisa será aplicado um questionário sobre dados demográficos e será realizado um debate sobre o tema Gestão por Competências através de grupos focais, gravados em áudio. O Grupo Focal é uma discussão em que os participantes conversam entre si sobre os tópicos relacionados ao tema Gestão por Competências. Durante as discussões estarão presentes também um pesquisador observador (que não participará das discussões) e um pesquisador moderador, que auxiliará na condução das discussões. Será realizado um encontro com duração de duas horas em horário de trabalho em uma sala de aula do HCPA que será informada posteriormente. O conteúdo dos áudios será transcrito e analisado e armazenado pelos pesquisadores durante cinco anos. Após esse período, todos os áudios serão desgravados e as transcrições destruídas.

Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa. Os possíveis desconfortos associados estão relacionados ao tempo destinado à pesquisa. Caso ocorra algum constrangimento relacionado aos temas abordados no grupo, você poderá desistir de participar.

Os possíveis benefícios decorrentes da participação na pesquisa são aumento do conhecimento sobre o tema Gestão por Competências, troca de experiências com Supervisores de outras áreas da Coordenadoria de Hotelaria e contribuição na reflexão sobre o tema na área de Hotelaria Hospitalar.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Será garantida a liberdade da retirada de tal consentimento a qualquer momento da execução desta pesquisa.

Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você recebe ou possa vir a receber na Instituição. A participação no estudo não está associada a nenhum tipo de avaliação profissional ou de desempenho.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável dessa pesquisa, Prof. César Augusto Tejera De Ré, pelo e-mail xxxxxxxx ou pelo telefone (51) XXXXXXXX, com o pesquisador assistente Gustavo Dicki Freitas pelo telefone (51) XXXXXXXX, ou ainda com o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), pelo telefone (51) 33597640, ou no 2º andar do HCPA, sala 2227, de segunda à sexta, das 8h às 17h.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

\_\_\_\_\_  
Nome do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Nome do pesquisador que aplicou o Termo

\_\_\_\_\_  
Assinatura

Local e Data: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DADOS DEMOGRÁFICOS

### GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UM HOSPITAL PÚBLICO UNIVERSITÁRIO:

#### IMPRESSIONES E DESAFIOS DE UM GRUPO DE LIDERANÇAS DE HOTELARIA

#### HOSPITALAR

Prezado (a) Colega,

Obrigado por participar do Grupo Focal da pesquisa “Gestão por Competências em um Hospital Público Universitário: impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar”.

O objetivo desse estudo é conhecer as percepções dos Supervisores da Coordenadoria de Hotelaria na implantação da gestão por competências de suas equipes. Esta pesquisa está sendo realizada pela Coordenadoria de Hotelaria do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

**Instruções:** preencher os campos abaixo com suas informações. Não é necessário identificação e a confidencialidade de seus dados será preservada.

Gênero	Idade
1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Feminino	1. <input type="checkbox"/> de 18 a 24 anos 2. <input type="checkbox"/> de 25 a 34 anos 3. <input type="checkbox"/> de 35 a 44 anos 4. <input type="checkbox"/> de 45 a 54 anos 5. <input type="checkbox"/> de 55 a 64 anos 6. <input type="checkbox"/> mais de 65 anos
Grau de Instrução	Área de Atuação
1. <input type="checkbox"/> 1o Grau incompleto 2. <input type="checkbox"/> 1o Grau completo 3. <input type="checkbox"/> 2o Grau incompleto 4. <input type="checkbox"/> 2o Grau completo 5. <input type="checkbox"/> Superior incompleto 6. <input type="checkbox"/> Superior completo	1. <input type="checkbox"/> Serviço de Hospitalidade 2. <input type="checkbox"/> Serviço de Higienização 3. <input type="checkbox"/> Serviço de Processamento de Roupas 4. <input type="checkbox"/> Serviço de Logística e Segurança
Tempo na empresa (HCPA)	Tempo na função de Supervisão
1. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos 2. <input type="checkbox"/> de 6 a 14 anos 3. <input type="checkbox"/> de 15 a 24 anos 4. <input type="checkbox"/> mais de 25 anos	1. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos 2. <input type="checkbox"/> de 6 a 14 anos 3. <input type="checkbox"/> de 15 a 24 anos 4. <input type="checkbox"/> mais de 25 anos
Turno de Trabalho	
1. <input type="checkbox"/> Manhã 2. <input type="checkbox"/> Tarde 3. <input type="checkbox"/> Noite	

## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA INDIVIDUAL

Nº do projeto GPPG ou CAAE: 62813716.3.0000.5327

Título do Projeto: Gestão por Competências em um Hospital Público Universitário: Impressões e Desafios de um Grupo de Lideranças de Hotelaria Hospitalar

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é conhecer as percepções dos Supervisores da Coordenadoria de Hotelaria na implantação da gestão por competências de suas equipes. Esta pesquisa está sendo realizada pela Coordenadoria de Hotelaria do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

Se você aceitar participar da pesquisa será realizada uma entrevista abordando o processo de implantação do Programa de Gestão por Competências pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. A entrevista será gravada em áudio. O conteúdo do áudio será transcrito e analisado e armazenado pelos pesquisadores durante cinco anos. Após esse período, todos os áudios serão desgravados e as transcrições destruídas.

Não são conhecidos riscos pela participação na pesquisa. Os possíveis desconfortos associados estão relacionados ao tempo destinado à pesquisa. Caso ocorra algum constrangimento relacionado aos temas abordados na entrevista, você poderá desistir de participar.

Os possíveis benefícios decorrentes da participação na pesquisa são aumento do conhecimento sobre o tema Gestão por Competências e contribuição na reflexão sobre o tema na área de Hotelaria Hospitalar. Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Será garantida a liberdade da retirada de tal consentimento a qualquer momento da execução desta pesquisa.

Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao vínculo institucional que você recebe ou possa vir a receber na Instituição. A participação no estudo não está associada a nenhum tipo de avaliação profissional ou de desempenho.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e você não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável dessa pesquisa, Prof. César Augusto Tejera De Ré, pelo e-mail XXXXXXXX ou pelo telefone (51) XXXXXXXX, com o pesquisador assistente Gustavo Dicki Freitas pelo telefone (51) XXXXXXXX, ou ainda com o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), pelo telefone (51) 33597640, ou no 2º andar do HCPA, sala 2227, de segunda à sexta, das 8h às 17h.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

\_\_\_\_\_  
Nome do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Nome do pesquisador que aplicou o Termo

\_\_\_\_\_  
Assinatura

Local e Data: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE E – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFISSIONAL DA CGP DO HCPA**

Antes da entrevista:

- Agradecimento;
- Apresentação do entrevistador;
- Descrição geral da pesquisa e seus objetivos.

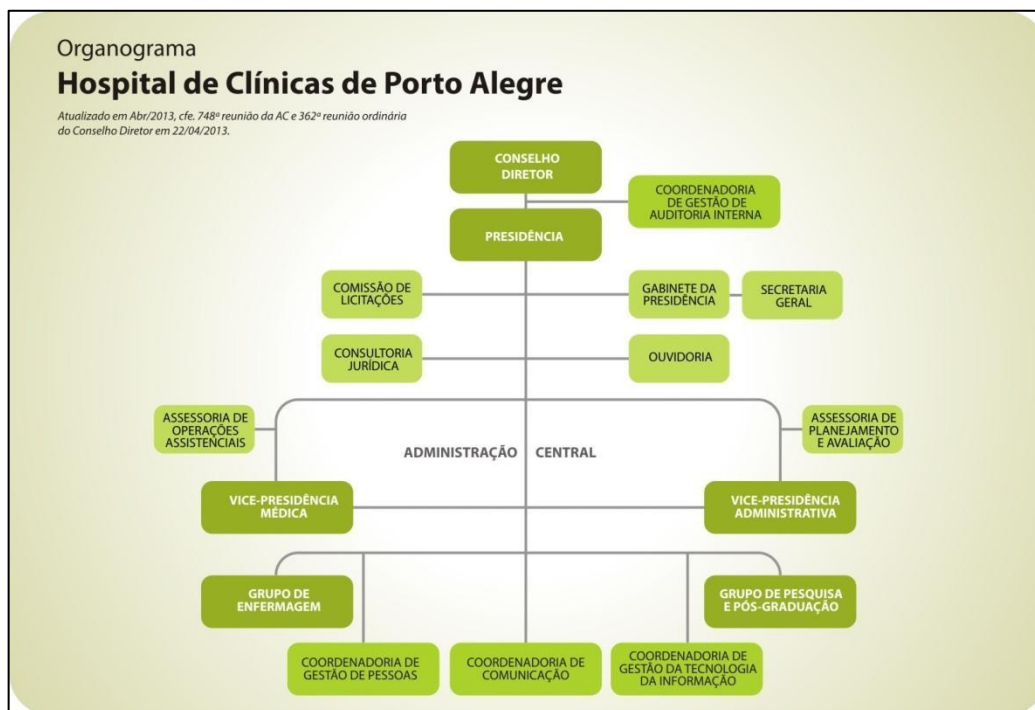
1. Quando teve a início o processo de Gestão de Desempenho no HCPA e o que levou a Instituição a adotar essa ferramenta?
2. Por que o HCPA buscou a mudança da Gestão de Desempenho para Gestão por Competências?
3. Por que a atualização do sistema de gestão de desempenho por competências é relevante para a Instituição?
4. Como foi o processo de construção dessa ferramenta?
5. Houve alguma pesquisa de como esse modelo de gestão por competências foi implantado em outras empresas públicas?
6. Como foi o processo de capacitação de funcionários e lideranças para a implantação da nova ferramenta?
7. Como o modelo de gestão por competências se articula com os demais subprocessos de RH? Algum subprocesso foi impactado/modificado com a adoção do modelo de gestão por competências? Algo terá que ser mudado no sistema de gestão de pessoas ou nas políticas de RH para que o sistema de gestão por competência tenha mais êxito?
8. Como a Gestão de Desempenho por Competências está alinhada ao Planejamento Estratégico da Instituição e às Lideranças das áreas?
9. A acreditação da JCI contribuiu com a mudança do sistema de avaliação de desempenho de alguma forma?
10. Quais as implicações da Gestão por Competências na política de crescimento profissional e de cargos e salários da Instituição?
11. Como o modelo de gestão por competências está modificando a forma como os líderes gerenciam suas equipes? Quais as vantagens/benefícios?
12. Como foi a avaliação da CGP sobre o processo de transição junto às equipes e lideranças?
13. Há alguma outra questão que não tenha sido abordada nesta entrevista e que você gostaria de comentar?

## ANEXO A – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015-2016 HCPA

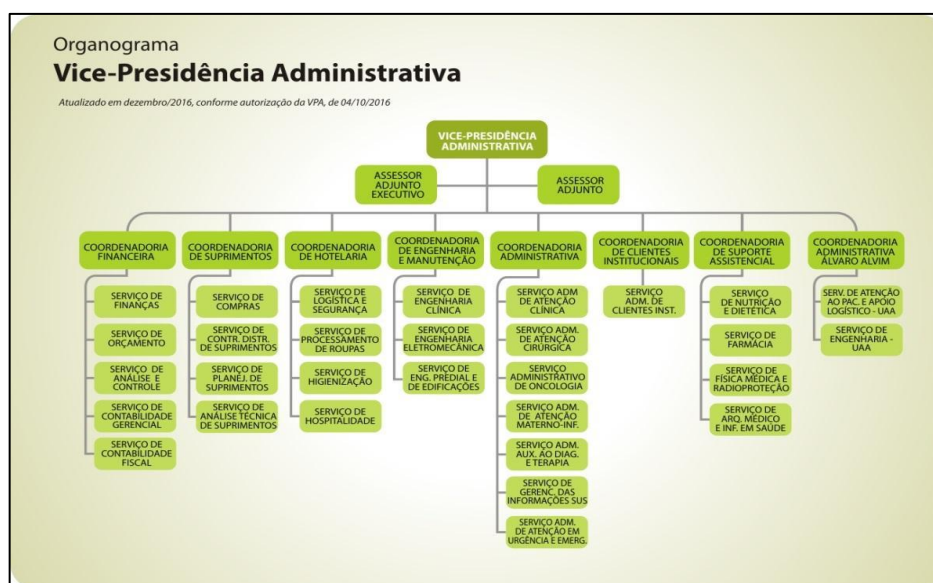


Fonte: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2017)

## ANEXO B – ORGANOGRAMA DO HCPA E DA VICE-PRESIDÊNCIA ADMINISTRATIVA

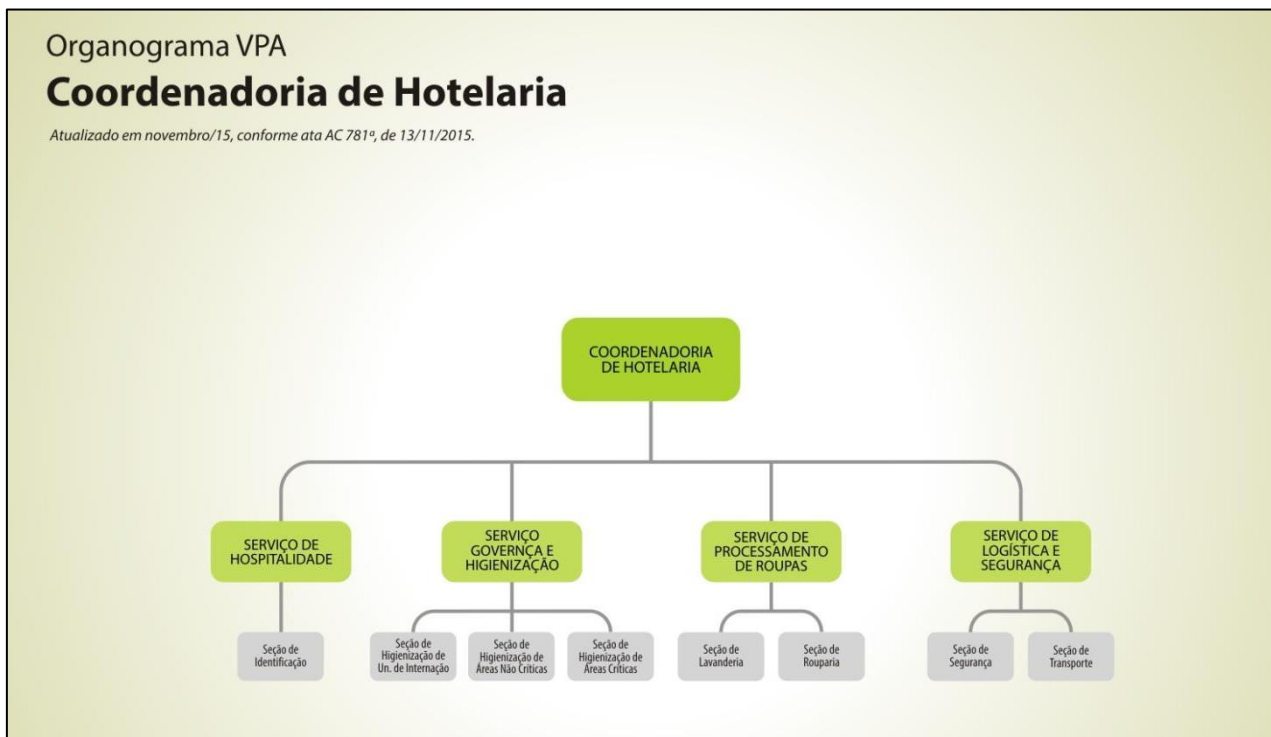


Fonte: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2017)



Fonte: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2017)



**ANEXO C – ORGANOGRAMA DA COORDENADORIA DE HOTELARIA**

Fonte: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (2017)

## ANEXO D – FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO DAS ÁREAS PARA PROJETO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO NO HCPA







### Formulário de Autorização das Áreas para Projeto de Pesquisa e de Desenvolvimento

Orientações para o preenchimento:

- 1) As informações sobre o Título, Pesquisador Responsável e Equipe de Pesquisa devem ser as mesmas que foram registradas na Plataforma Brasil, no WebGPPG e demais documentos submetidos;
- 2) Nos campos Local de Origem, Local de Realização, assim como nas Áreas de Apoio devem ser informado o nome da(s) área(s) e incluída(s) a(s) assinatura(s) da(s) respectiva(s) chefe(s).

<b>Título</b>	Gestão por competências em um hospital público universitário: impressões e desafios de um grupo de lideranças de Hotelaria Hospitalar		
<b>Pesquisador Responsável</b>	CESAR AUGUSTO TEJERA DE RE		
<b>Equipe de pesquisa</b>	GUSTAVO DICKI FREITAS		

<b>Local de Origem</b>	Coordenadoria de Hotelaria	<b>Assinatura</b>	<div style="text-align: center;">   <small>HCPA Denise Severo dos Santos Coordenadora Coordenadoria de Hotelaria</small> </div>
<b>Local de Realização</b>	Coordenadoria de Hotelaria	<b>Assinatura</b>	<div style="text-align: center;">   <small>HCPA Denise Severo dos Santos Coordenadora Coordenadoria de Hotelaria</small> </div>

<b>Áreas de Apoio</b>			
1. Área de Apoio	Serviço de Logística e Segurança	<b>Assinatura</b>	<div style="text-align: center;">   <small>HCPA Ademar Ramalho Chefe do Serviço de Logística e Segurança</small> </div>
2. Área de Apoio	Serviço de Hospitalidade	<b>Assinatura</b>	<div style="text-align: center;">   <small>HCPA Ana Helena Garcia Pinho Chefe do Serviço de Hospitalidade</small> </div>
3. Área de Apoio	Serviço de Governança e Higienização	<b>Assinatura</b>	<div style="text-align: center;">   <small>HCPA Ana Lucia Korn Thomas Chefe do Serviço de Governança e Higienização</small> </div>
4. Área de Apoio	Serviço de Processamento de Roupas	<b>Assinatura</b>	<div style="text-align: center;">   <small>HCPA Rosângela da Rosa Junior Chefe do Serviço de Processamento de Roupas</small> </div>

<b>Assinatura do Pesquisador Responsável</b>		<b>Data</b>	01/02/2017
--	---	-------------	------------

## ANEXO E – TERMO DE COMPROMISSO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS INSTITUCIONAIS



**Hospital de Clínicas de Porto Alegre**

Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação

### Termo de Compromisso para Utilização de Dados Institucionais

**Título do Projeto**

Gestão por Competências em um Hospital Público  
Universitário: Impressões e Desafios de um Grupo de  
Lideranças de Hotelaria Hospitalar

**Cadastro no GPPG**

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar as informações institucionais que serão coletadas em bases de dados do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas em atividades acadêmicas e científicas, no contexto do projeto de pesquisa aprovado.

Porto Alegre, 06 de DEZEMBRO de 2016

**Nome dos Pesquisadores**

César Augusto Tejera de Rê

**Assinatura**

Gustavo Dicki Freitas

## ANEXO F – PARECER FINAL DE APROVAÇÃO DO ESTUDO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DO HCPA



HCPA - HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE  
GRUPO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

### COMISSÃO CIENTÍFICA

A Comissão Científica do Hospital de Clínicas de Porto Alegre analisou o projeto:

**Projeto:** 160634

**Data da Versão do Projeto:** 15/03/2017

**Pesquisadores:**

CESAR AUGUSTO TEJERA DE RÊ

GUSTAVO DICKI FREITAS

**Título:** Gestão por competências em um hospital público universitário: impressões e desafios de um grupo de lideranças de Hotelaria Hospitalar

Este projeto foi APROVADO em seus aspectos éticos, metodológicos, logísticos e financeiros para ser realizado no Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

Esta aprovação está baseada nos pareceres dos respectivos Comitês de Ética e do Serviço de Gestão em Pesquisa.

- Os pesquisadores vinculados ao projeto não participaram de qualquer etapa do processo de avaliação de seus projetos.

- O pesquisador deverá apresentar relatórios semestrais de acompanhamento e relatório final ao Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação (GPPG)

  
Prof. João Roberto Goldim  
Coordenador CEP/HCPA

Porto Alegre, 20 de março de 2017.